

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО «Сибирский
Федеральный университет»

Кафедра «Экономика и менеджмент»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ И. В. Панасенко
подпись инициалы, фамилия
« ____ » _____ 2017г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01 Экономика

Оптимизация деятельности подразделения на примере Отделения – НБ
Республика Хакасия

Пояснительная записка

Руководитель

подпись, дата

К. Э. Н., доцент
должность, ученая степень

И. В. Панасенко
инициалы, фамилия

Выпускник

подпись, дата

И. А. Соколов
инициалы, фамилия

Абакан 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	6
Часть 1 Теоретические основы определения эффективности организационной структуры управления предприятием	7
1.1 Понятие и виды организационных структур управления.....	7
1.2 Оценка эффективности организационной структуры управления	15
1.3 Корректировка организационных структур.....	20
1.4. Аутсорсинг как способ оптимизации организационной структуры.....	31
Часть 2. Анализ финансового состояния Отделения – НБ РХ.....	38
2.1. Организационно-правовая форма и структура управления организацией	38
2.2. Анализ активов	44
2.3. Анализ финансовой отчетности	47
2.4. Управленческий анализ	54
3.1. Передача отдельных функций отдела на аутсорсинг.. Ошибка! Закладка не определена.	
3.2. Реализация мероприятий по энергосбережению	60
Заключение.....	64
Список использованных источников.....	65
Приложение смета расходов Отделения – НБ Республика Хакасия	67

ВВЕДЕНИЕ

В условиях рыночной экономики, чтобы выжить и не допустить банкротства предприятия, необходимо при помощи финансового анализа своевременно выявлять и устранять недостатки в финансовой деятельности и находить резервы улучшения состояния предприятия и его платежеспособности.

Анализ финансового состояния предприятия приобретает особое значение в условиях мирового финансового кризиса, поскольку предприятия сталкиваются с необходимостью оценки своего собственного финансового положения и всестороннего изучения финансового положения своих партнеров.

Результативность финансового анализа во многом зависит от организации и совершенства его информативной базы.

Основным источником информации для осуществления финансового анализа является форма счета расходов.

Целью дипломной работы является закрепление и углубление полученных теоретических знаний, возможность применения их на практике, проанализировать финансовое состояние Отделения – НБ Республика Хакасия.

Основными задачами финансового анализа предприятия являются:

- рассмотреть характеристику исследуемого предприятия;
- изучить практические аспекты анализа финансового состояния предприятия;
- провести анализ финансового Отделения – НБ Республика Хакасия;
- разработать мероприятия по укреплению финансового состояния организации.

Объектом исследования является Отделения – НБ Республика Хакасия выполняющее функции в соответствии с положением от 11.04.2016 №538-П “о территориальных учреждениях Банка России”

Предметом исследования является анализ финансового состояния Отделения – НБ Республика Хакасия и пути его улучшения.

Часть 1 Теоретические основы определения эффективности организационной структуры управления предприятием

1.1 Понятие и виды организационных структур управления

Ключевыми понятиями структур управления являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия. Элементами ОСУ могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы, либо органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности. Существуют два направления специализации элементов ОСУ:

а) в зависимости от состава структурных подразделений организации выделяются звенья структуры управления, осуществляющие маркетинг, менеджмент производства, научно-технического прогресса и т.п.;

б) исходя из характера общих функций, выполняемых в процессе управления, формируются органы, занимающиеся планированием, организующие производство, труд и управление, контролирующие все процессы в организации.

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные связи. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вторые - это отношения подчинения. Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления, то есть при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели. [12,с.59]

При двухуровневой структуре создаются верхние звенья управления (руководство организацией в целом) и низовые звенья (менеджеры, непосредственно руководящие работой исполнителей). При трех и более уровнях в ОСУ формируется так называемый средний слой, который в свою очередь может состоять из нескольких уровней.

В структуре управления организацией различаются линейные и функциональные связи. Первые суть отношения по поводу принятия и реализации управленческих решений и движения информации между так называемыми ли-

нейными руководителями, то есть лицами, полностью отвечающими за деятельность организации и ее структурных подразделений. Функциональные связи сопрягаются с теми или иными функциями менеджмента. Соответственно используется такое понятие, как полномочия: линейного персонала, штабного персонала и функциональные. Полномочия линейных руководителей дают право решать все вопросы развития вверенных им организаций и подразделений, а также отдавать распоряжения, обязательные для выполнения другими членами организации (подразделениями). Полномочия штабного персонала ограничиваются правом планировать, рекомендовать, советовать или помогать, но не приказывать другим членам организации выполнять их распоряжения.

Между всеми выше составляющими ОСУ существуют сложные отношения взаимозависимости: изменения в каждой из них (числа элементов и уровней, количества и характера связей и полномочий работников) вызывают необходимость пересмотра всех остальных. Так, если руководством организации принято решение о введении в ОСУ нового органа, например, отдела маркетинга (функции которого ранее никто не выполнял), нужно одновременно дать ответ на следующие вопросы: какие задачи будет решать новый отдел, кому он будет непосредственно подчинен, какие органы и подразделения организации будут доводить до него необходимую информацию, на каких иерархических уровнях будет представлена новая служба, какими полномочиями наделяются работники нового отдела, какие формы связей должны быть установлены между новым отделом и другими отделами.

На всех уровнях управления уделяют огромное внимание принципам и методам формирования структур, выбору типа или комбинации видов структур. Многосторонность содержания структур управления предопределяет множество принципов их формирования. Главные из этих принципов могут быть сформулированы следующим образом:

1. Организационная структура управления должна, прежде всего, отражать цели и задачи организации, а, следовательно, быть подчиненной производству и его потребностям.

2. Следует предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию.

3. Формирование структуры управления надлежит связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними.

4. Между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью с другой, необходимо поддерживать соответствие, нарушение которого приводит к дисфункции системы управления в целом.

5. Организационная структура управления призвана быть адекватной в социально-культурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения, относительно уровня централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров [2,с.67-68].

Реализация этих принципов означает необходимость учета при формировании (или перестройке) структуры управления множества различных факторов воздействия на ОСУ.

В современной теории менеджмента выделяются два типа управления организациями: иерархический и органический. Они построены на принципиально различных основаниях и имеют специфические черты, позволяющие выявлять сферы их рационального использования и перспективы дальнейшего развития.

Структуры управления на многих современных предприятиях были построены в соответствии с принципами управления, сформулированными еще в начале XX века. При этом главное внимание уделялось разделению труда на отдельные функции и соответствию ответственности работников управления предоставляемым полномочиям. В течение многих десятилетий организации создавали так называемые формальные структуры управления, которые получили название иерархических.

Иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим; наличие формальных правил и норм,

обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей; дух формальной обезличенности, с которым официальные лица выполняют свои обязанности; осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности. Объективный характер управленческих решений выступал в качестве гаранта рациональности такой структуры.

Иерархический тип структуры имеет много разновидностей, но самой распространенной является линейно-функциональная организация управления, до сих пор широко используемая во всем мире. Основу линейно-функциональных структур составляет так называемый «шахтный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы и т.п.). По каждой из них формируется иерархия служб («шахт»), пронизывающая всю организацию сверху до низу. Результаты работы каждой службы аппарата управления организацией оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. [1,с.53]

Многолетний опыт использования линейно-функциональных структур управления показал, что они наиболее эффективны там, где аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся задачи и функции. Их достоинства проявляются в управлении организациями с массовым или крупносерийным типом производства, а также при хозяйственном механизме затратного типа, когда производство наименее восприимчиво к прогрессу в области науки и техники.

Недостатки линейно-функциональной структуры управления на практике усугубляются за счет таких условий хозяйствования, при которых допускается несоответствие между ответственностью и полномочиями у руководителей разных уровней и подразделений; превышаются нормы управляемости, особенно у директоров и их заместителей; формируются нерациональные информационные потоки; чрезмерно централизуется оперативное управление производством; не учитывается специфика работы различных подразделений; отсутствуют

необходимые при этом типе структуры нормативные и регламентирующие документы.

Аналогичные характеристики имеет и так называемая линейно-штабная структура управления, также предусматривающая функциональное разделение управленческого труда в штабных службах разных уровней.

Главная задача линейных руководителей здесь - координация действий функциональных служб (звеньев) и направление их в русло общих интересов организации.

Разновидностью иерархического типа организации управления является так называемая дивизиональная структура. В основном по этой модели строят структуру крупнейшие организации, которые в рамках своих гигантских предприятий (корпораций) стали создавать производственные отделения, предоставив им определенную самостоятельность в осуществлении оперативной деятельности. В то же время администрация оставляла за собой право жесткого контроля по общекорпоративным вопросам стратегии развития, научно-исследовательских разработок, инвестиций и т.п.

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизиональной структурой становятся не руководители, а менеджеры, возглавляющие производственные отделения. Структуризация организации по отделениям производится, как правило, по одному из трех критериев:

- по выпускаемой продукции или предоставляемым услугам (продуктовая специализация);
- по ориентации на потребителя (потребительская специализация);
- по обслуживаемым территориям (региональная специализация).

Такой подход обеспечивает более тесную связь производства с потребителями, существенно ускоряя его реакцию на изменения, происходящие во внешней среде. В результате расширения границ оперативно-хозяйственной самостоятельности отделения стали рассматриваться как «центры прибыли», активно использующие предоставленную им свободу для повышения эффективности работы.

В то же время дивизиональные структуры управления привели к росту иерархичности, т.е. вертикали управления. Они потребовали формирования промежуточных уровней менеджмента для координации работы отделений, групп и т.п. Дублирование функций управления на разных уровнях в конечном счете привело к росту затрат на содержание управленческого аппарата. В самих производственных отделениях управление строится по линейно-функциональному типу, на котором представлена типичная для современной крупной компании дивизиональная структура управления. Различные модификации иерархических структур, использовавшихся за рубежом и в нашей стране, не позволяли решать проблемы координации функциональных звеньев по горизонтали, повышения ответственности и расширения полномочий руководителей низовых и средних уровней, освобождения высшего эшелона от оперативного контроля. [10,с.22]

Главным свойством структур, известных в практике управления как гибкие, адаптивные, или органические, является присущая им способность легко менять свою форму, приспосабливаться к новым условиям, органически вписываться в систему управления.

Органическим называется такой тип структуры управления, который характеризуется индивидуальной ответственностью каждого работника за общий результат.

Этот тип структуры отвергает необходимость в детальном разделении труда по видам работ и формирует такие отношения между участниками процесса управления, которые диктуются не структурой, а характером решаемой проблемы. Данные структуры ориентируются на ускоренную реализацию сложных программ и проектов в рамках крупных предприятий и объединений, целых отраслей и регионов. В основном они формируются на временной основе, т.е. на период реализации проекта, программы, решения проблемы или достижения поставленных целей.

Разновидностями органического типа структур являются проектные, матричные, программно-целевые, бригадные формы организации управления.

Проектные структуры формируются при разработке организацией проектов, под которыми понимаются любые процессы целенаправленных изменений в системе, например, модернизация производства, освоение новых изделий или технологий, строительство объектов и т.п. Управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию выполнения работ, координацию действий исполнителей.

Одной из форм проектного управления является формирование специального подразделения - проектной команды, работающей на временной основе. В ее состав обычно включают необходимых специалистов, в том числе и по управлению. В связи с этим большое значение придается умению руководителя сформировать концепцию управления проектом, распределить приоритеты и ресурсы, конструктивно подходить к разрешению конфликтов. По завершении проекта структура распадается, а сотрудники переходят в новую проектную структуру или возвращаются на свою постоянную должность (при контрактной работе – увольняются). Такая структура обладает большой гибкостью, но при наличии нескольких целевых программ или проектов приводит к дроблению ресурсов и заметно усложняет поддержание и развитие производственного и научно-технического потенциала организации как единого целого. [10,с.23]

С целью облегчения задач координации в организациях создаются штабные органы управления из руководителей проектов или используются так называемые матричные структуры.

Матричная структура представляет собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей.

Управление программами осуществляется специально назначенными руководителями, которые несут ответственность за координацию всех связей по программе и своевременное достижение ее целей. При этом руководители высшего уровня освобождаются от необходимости принимать решения по текущим вопросам. В результате этого на среднем и нижнем уровнях повышается оперативность управления и ответственность за качество исполнения конкретных операций и процедур, т.е. заметно повышается роль руководителей спе-

специализированных подразделений в организации работ по четко определенной программе.

Органический тип в отличие от иерархического представляет собой децентрализованную организацию управления, для которой характерны: отказ от формализации и бюрократизации процессов и отношений, сокращение числа иерархических уровней, высокий уровень горизонтальной интеграции между персоналом, ориентация культуры взаимоотношений на кооперацию, взаимную информированность (для создания общей системы знаний, помогающей решать проблемы организации быстрее и эффективнее) и самодисциплину.

Необходимо отметить, что органический тип структуры управления находится лишь в начальной стадии своего развития, и в «чистом» виде его используют пока немногие организации. Но элементы этого подхода к структуре управления получили довольно широкое распространение, особенно в тех компаниях, которые стремятся приспособиться к динамично меняющейся среде.

[5,с.167]

1.2 Оценка эффективности организационной структуры управления

Оценка эффективности является важным элементом разработки проектных и плановых решений, позволяющим определить уровень прогрессивности действующей структуры, разрабатываемых проектов или плановых мероприятий и проводится с целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа ее совершенствования. Эффективность организационной структуры должна оцениваться на стадии проектирования, при анализе структур управления действующих организаций для планирования и осуществления мероприятий по совершенствованию управления.

Подход к оценке эффективности различных вариантов организационной структуры определяется ее ролью как характеристики системы управления. Комплексный набор критериев эффективности системы управления формируется с учетом двух направлений оценки ее функционирования:

- по степени соответствия достигаемых результатов установленным целям производственно-хозяйственной организации (начиная с уровня выполнения плановых заданий);
- по степени соответствия процесса функционирования системы объективным требованиям к его содержанию, организации и результатам.

Критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры служит возможность наиболее полного и устойчивого достижения конечных целей системы управления при относительно меньших затратах на ее функционирование. Критерием же эффективности мероприятий по совершенствованию организационной структуры служит возможность более полного и стабильного достижения установленных целей или сокращения затрат на управление, эффект от реализации которых должен за нормативный срок превысить производственные затраты.

Принципиальное значение для оценок эффективности системы управления имеет выбор базы для сравнения или определение уровня эффективности, который принимается за нормативный. Здесь можно указать несколько подходов, которые могут дифференцированно использоваться применительно к конкретным случаям. Один из них сводится к сравнению с показателями, характе-

ризующими эффективность организационной структуры эталонного варианта системы управления. Эталонный вариант может быть разработан и спроектирован с использованием всех имеющихся методов и средств проектирования систем управления, на основе передового опыта и применения прогрессивных организационных решений. Характеристики такого варианта принимаются в качестве нормативных, при этом сравнительная эффективность анализируемой или проектируемой системы определяется на основе сопоставления нормативных и фактических (проектных) параметров системы с использованием преимущественно количественных методов сравнения. Может применяться также сравнение с показателями эффективности и характеристиками системы управления, выбранной в качестве эталона, определяющего допустимый или достаточный уровень эффективности организационной структуры. [25,с.35]

Однако возникают некоторые трудности применения указанных подходов, которые обусловлены необходимостью обеспечения сопоставимости сравниваемых вариантов. Поэтому часто вместо них используется экспертная оценка организационно-технического уровня анализируемой и проектируемой системы, а также отдельных ее подсистем и принимаемых проектных и плановых решений, или комплексная оценка системы управления, основанная на использовании количественно-качественного подхода, позволяющего оценивать эффективность управления по значительной совокупности факторов. Экспертная оценка может являться составным элементом комплексной оценки эффективности системы управления, включающей все перечисленные подходы как к отдельным подсистемам, так и к системе в целом.

Показатели, используемые при оценках эффективности аппарата управления и его организационной структуры, могут быть разбиты на следующие три взаимосвязанные группы.

1. Группа показателей, характеризующих эффективность системы управления, выражающихся через конечные результаты деятельности организации и затраты на управление. При оценках эффективности на основе показателей, характеризующих конечные результаты деятельности организации, в качестве эффекта, обусловленного функционированием или развитием системы управ-

ления, могут рассматриваться объем (увеличение объема выпуска продукции), прибыль (увеличение прибыли), себестоимость (снижение себестоимости), объем капитальных вложений (экономия на капитальных вложениях), качество продукции, сроки внедрения новой техники и т. П.

2. Группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда. В качестве затрат на управление учитываются текущие расходы на содержание аппарата управления, эксплуатацию технических средств, содержание зданий и помещений, подготовку и переподготовку кадров управления, а также единовременные расходы на исследовательские и проектные работы в области создания и совершенствования систем управления, на приобретение вычислительной техники и других технических средств, используемых в управлении, затраты на строительство. [18,с.121]

При оценке эффективности процесса управления используются показатели, которые могут оцениваться как количественно, так и качественно. Эти показатели приобретают нормативный характер и могут использоваться в качестве критерия эффективности и ограничений, когда организационная структура изменяется в направлении улучшения одного или группы показателей эффективности при неизменности остальных. К нормативным характеристикам аппарата управления могут быть отнесены следующие: производительность, экономичность, адаптивность, гибкость, оперативность, надежность.

Производительность аппарата управления может определяться, в частности, как количество произведенной организацией конечной продукции или объем выработанной в процессе управления информации, приходящийся на одного работника, занятого в аппарате управления.

Под экономичностью аппарата управления понимаются относительные затраты на его функционирование, соизмеренные с объемом или результатами производственной деятельности. Для оценки экономичности могут использоваться такие показатели, как удельный вес затрат на содержание аппарата управления в стоимости реализованной продукции, удельный вес управленче-

ских работников в численности промышленно-производственного персонала, стоимость выполнения единицы объема отдельных видов работ.

Адаптивность системы управления определяется ее способностью эффективно выполнять заданные функции в определенном диапазоне изменяющихся условий. Чем относительно шире этот диапазон, тем более адаптивной считается система.

Гибкость характеризует свойство органов аппарата управления изменять в соответствии с возникающими задачами свою роль в процессе принятия решения и налаживать новые связи, не нарушая присущей данной структуре упорядоченности отношений. В принципе гибкость структуры управления может оцениваться по многообразию форм взаимодействия управленческих органов, по номенклатуре решаемых подразделениями задач, по уровню централизации ответственности и другим признакам.

Оперативность принятия управленческих решений характеризует своевременность выявления и решения управленческих проблем, которая обеспечивает максимальное достижение поставленных целей при сохранении устойчивости налаженных производственных и обеспечивающих процессов.

Надежность аппарата управления в целом характеризуется его безотказным (соответствующим поставленным целям) функционированием. Если считать качество определения целей и постановки проблем достаточным, то надежность аппарата управления может относительно полно характеризоваться его исполнительностью, т. е. Способностью обеспечивать выполнение заданий в рамках установленных сроков и выделенных ресурсов. Для оценки исполнительности аппарата управления и его подсистем могут применяться такие показатели, как уровень выполнения плановых заданий и соблюдение утвержденных нормативов, отсутствие отклонений при исполнении директивных указаний, нарушений административно-правового и технологического регламента и т. п.

3. Группа показателей, характеризующих рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень, которые могут использоваться в качестве нормативных при анализе эффективности проектируемых

вариантов организационных структур. К ним относятся звенность системы управления, уровень централизации функций управления, принятые нормы управляемости, сбалансированность распределения прав и ответственности, уровень специализации и функциональной замкнутости подсистем и т. п.

Для оценки эффективности управления важное значение имеет определение соответствия системы управления и ее организационной структуры объекту управления. Это находит выражение в сбалансированности состава функций и целей управления, содержательной полноте и целостности процессов управления, соответствии численности и состава работников объему и сложности работ, полноте обеспечения производственно-технологических процессов требуемой информацией, обеспеченности процессов управления технологическими средствами с учетом их номенклатуры, мощности и быстродействия. [8,с.93]

Важными требованиями, которые должны быть реализованы при формировании системы показателей для оценки эффективности организационной структуры, являются обеспечение структурно-иерархического соответствия показателей системе целей организации, способность адекватного отражения динамичности управляемых процессов, сбалансированность и непротиворечивость показателей. При оценке эффективности отдельных мероприятий по совершенствованию системы управления и ее организационной структуры допускается использование не связанных в единую систему частных показателей. Основное требование к их выбору — максимальное соответствие каждого показателя целевой ориентации проводимого мероприятия и полнота отражения достигаемого эффекта.

1.3 Корректировка организационных структур

Приведение структуры организации в соответствие с изменившимися условиями является одной из важнейших задач управления. В большинстве случаев решения о корректировке структур принимаются высшими руководителями организации как часть их основных обязанностей. Значительные по масштабам организационные преобразования не осуществляются до тех пор, пока не появится твердая уверенность в том, что для этого существуют серьезные причины, вызывающие их необходимость. Можно назвать некоторые ситуации в отдельности или в комбинации, когда оправданы затраты на корректировку структуры или разработку нового проекта.

Неудовлетворительное функционирование предприятия. Наиболее распространенной причиной необходимости разработки нового проекта организации являются неудачи при осуществлении традиционных мер по снижению роста издержек, повышению производительности, расширению сужающихся внутренних и внешних рынков или привлечению новых финансовых ресурсов. Обычно прежде всего предпринимаются такие меры, как изменения в составе и уровне квалификации работающих, применение более совершенных методов управления, разработка специальных программ. Но в конце концов высшие руководители приходят к выводу, что причина неудовлетворительной деятельности предприятия заключается в определенных недостатках организационной структуры управления.

Перегрузка высшего руководства. Некоторым предприятиям удастся функционировать удовлетворительно только ценою чрезмерной перегруженности работой высших руководителей. Если очевидные меры по изменению методов и процедур управления не позволяют уменьшить нагрузку руководителей, не приводят к ощутимым результатам, то весьма эффективным средством решения этой задачи становится перераспределение прав и функций, корректировки и уточнения в формах организации.

Отсутствие ориентации на перспективу. Будущее развитие предприятия требует со стороны высших руководителей усиления внимания к стратегическим задачам, независимо от характера предприятия и рода его деятельности. И

в то же время до сих пор многие руководители высшего ранга продолжают основное время уделять оперативным вопросам, а их решения, которые будут иметь влияние и в дальней перспективе, основываются на простой экстраполяции текущих тенденций на будущее. Высший руководитель (или их группа) должен осознавать, что его важнейшая обязанность заключается в том, чтобы сделать предприятие способным разработать и реализовать стратегическую программу с той полнотой, которую позволяет юридическая и экономическая самостоятельность данного предприятия. Это почти всегда связано с преобразованиями организационных форм, а также с введением новых или коренным изменением существующих процессов принятия решений. [27,с.7-8]

Разногласия по организационным вопросам. Каждый опытный руководитель высшего ранга знает, что стабильность в организационной структуре предприятия, как правило, свидетельствует не столько о внутренней гармонии, сколько об успешном решении конфликтных ситуаций. Существующая структура, какова бы она ни была, является препятствием для реализации чьих-то амбиций, затрудняет достижение целей некоторых отделов или подразделений, недостаточно четко отражает значение некоторых функциональных ролей, допускает несправедливое распределение власти и привилегий и т. Д. Когда возникают глубокие и устойчивые разногласия по поводу организационной структуры и особенно когда высшее руководство сомневается относительно ее оптимальной формы, единственным выходом является тщательное изучение структуры. Смена руководства часто влечет за собой решение о реорганизации. Одна группа руководителей может эффективно действовать в рамках конкретной структуры. Группа, которая придет ей на смену, может найти такую форму совершенно не соответствующей ее подходу к проблемам предприятия.

Даже в условиях устойчивого ассортимента продукции, стабильных производственных процессов и сбыта при увеличении размера предприятия появляется необходимость в структурном преобразовании. К росту масштаба деятельности можно приспособиться и посредством несущественных изменений в структуре. Тем не менее, если основная структура остается без изменений, от этого затруднится координация, руководители будут перегружены, ухудшится

функционирование предприятия. Например, под влиянием роста числа работающих на предприятии возможны такие организационные изменения (табл. 1.1). Указанные в таблице данные получены на основе обобщения достаточно широкого круга экспериментальных данных. [30,с.110]

Таблица 1.1 - Влияние размеров предприятия на характер организационных проблем

Число работающих при возникновении проблемы	Организационная проблема	Возможные действия или решения
Любой размер	Формулирование целей	Решение о разделении работ
10	Установление ответственности	Расстановка персонала
50-100	Делегирование большого числа управленческих функций	Определение объема контроля и установление лимитов
50-300	Снижение нагрузки руководителей	Назначение помощников
100-400	Определение новых функций	Расширение числа специалистов
100-500	Координация управленческих функций	Формализация механизма группового принятия решений
500 и выше	Баланс между контролем и делегированием полномочий	Разработка процедуры децентрализации управления

Увеличение разнообразия. Развитие или внедрение различной продукции или услуг, выход на разнообразные рынки, дополнительное освоение новых производственных процессов вносят совершенно новые моменты в организацию. До тех пор пока эти разнородные элементы сравнительно невелики, их можно приспособить к функционированию какой-либо части существующей структуры. Но когда они принимают огромные размеры (по используемым ресурсам, потребностям, риску, будущим возможностям), структурные изменения становятся неизбежными

Объединение хозяйствующих субъектов. Слияние двух или нескольких предприятий, даже одинаковых по характеру, обязательно вносит некоторые изменения в организационную структуру. Проблемы совпадения функций, из-

лишнего персонала, путаница в распределении прав и ответственности требуют немедленного решения. Объединение небольших по размеру хозяйственных единиц обычно в меньшей степени затрачивает структуру организации, но если такое слияние происходит в течение достаточно длительного времени, изменения основной структуры становятся неизбежными. Если же объединяются два или несколько крупных предприятий, то следует ожидать серьезных структурных перемен.

Изменение технологии управления. Научные достижения в области управления оказывают все большее влияние на современные организационные структуры и процессы (прогрессивные методы обработки информации, исследования операций и планирования, проектные и матричные формы построения и т. п.). Появляются новые должности и функциональные подразделения, изменяются процессы принятия решений. Некоторые отрасли (производство массовой продукции, обрабатывающие отрасли, транспортные и распределительные системы, некоторые финансовые учреждения) в действительности изменились коренным образом благодаря успехам в области технологии управления. В этих отраслях предприятия, отстававшие в применении современных методов управления, оказывались в неблагоприятных условиях при жесткой и усиливающейся конкуренции.

Влияние технологии производственных процессов. Влияние научных и технических изменений на организационную структуру было в последние годы в наибольшей степени исследованным и популярным аспектом организационных изменений. Широкое развитие отраслевых исследований, рост научных учреждений, повсеместное распространение управления проектами, растущая популярность матричных организаций — все это свидетельствует о распространении влияния точных наук на промышленные организации.

Внешняя экономическая обстановка. Большинство промышленных предприятий находится в постоянно изменяющемся экономическом окружении. Некоторые изменения совершаются резко, из-за чего нормальное прежде функционирование предприятия внезапно становится неудовлетворительным. Другие изменения, которые происходят медленнее и имеют более фундаменталь-

ный характер, вынуждают предприятия переключаться на другие сферы деятельности или же переходить к новым средствам и методам управления В любом случае наиболее вероятным результатом будет изменение главных задач управления, а значит, и новая организационная структура. [34,с.296]

Каждое из отмеченных обстоятельств приводит к изменениям организационной структуры и может в такой же степени указывать на необходимость пересмотра главной стратегии предприятия ни стратегия, ни структура организации не могут быть установлены независимо друг от друга Тем не менее приоритет отдается задачам, целям, распределению ресурсов и основным программам, составляющим стратегию предприятия

О влиянии комбинаций нововведений (изменений в продукции, технологии и положении на рынке) на организационную структуру свидетельствуют данные табл. 1.2

Неспособность организации выжить и функционировать эффективно чаще всего является результатом того, что:

- принимаются необоснованные стратегические решения;
- предприятия пытаются продолжать деятельность в объеме, который уже не является экономичным;
- не удастся наладить выпуск новой продукции или выпускается не находящая сбыта продукция и не там, где надо;
- фирмы, имеющие один рынок сбыта, не способны диверсифицировать производство.

Таблица 1.2 - Влияние нововведений на изменение организационной структуры

№ п/п	Интенсивность и масштабы нововведений	Соответствующие организационные изменения
1	Освоенная продукция Освоенная технология Освоенный рынок	Совершенствование продукции может осуществляться в рамках существующей организации
2	Освоенная продукция Освоенная технология Освоенный рынок	Разработка продукции может осуществляться в рамках существующей организации или в исследовательском подразделении создается новая проектная группа

3	Освоенная продукция Освоенная технология Освоенный рынок	Существующая организация практически не изменяется На службу маркетинга возлагается задача изучения нового рынка, может быть образована новая группа сбыта
4	Освоенная продукция Освоенная технология Освоенный рынок	Может быть организована группа новой продукции, укомплектованная персоналом из исследовательского подразделения и службы маркетинга
5	Освоенная продукция Освоенная технология Освоенный рынок	Может быть организована группа новой продукции, укомплектованная персоналом из исследовательского и производственного подразделений В своей работе группа использует помощь служб маркетинга и сбыта
6	Освоенная продукция Освоенная технология Освоенный рынок	Новое направление деятельности компании требует совершенно новой организации в форме венчурного или нового подразделения, дополняющего существующую организационную структуру

Перераспределение задач, прав и ответственности, информационных потоков повышает эффективность организации путем роста производительности и, по крайней мере, временно сдерживает рост издержек, повышает прибыльность. Улучшение организационных форм нередко способствует выработке новых, более совершенных стратегических решений. Если структура предполагает осуществление стратегии, то стратегия также не может быть успешной без соответствующей структуры. Почти на любом крупном предприятии можно найти примеры, когда осуществлению хорошо задуманных стратегических планов мешала организационная структура, которая задерживала их выполнение или отдавала предпочтение решению второстепенных вопросов.

Таким образом, структура неразрывно связана со стратегией. Одно время практиковался статический подход к разработке проекта организации и корректирующих изменений. Определялись задачи текущей деятельности предприятия, которые затем агрегировали по восходящим уровням в форме традиционной пирамиды. Теперь же ни одна организационная схема крупного предприятия не может основываться только на текущей деятельности. Она обязательно должна отражать любые возможные изменения главной задачи предприятия и разрабатываться в свете целей и стратегических программ высшего руководства. [22,с.115]

Эта взаимосвязь стратегии и структуры лежит в основе всех рекомендаций по корректировке и изменению организации управления предприятием. Аналитический процесс по изучению стратегии предприятия является неотъемлемым элементом корректировок в организационной структуре независимо от того, является ли производство многопрофильным или однородным, частным или государственным. Используемые методы анализа, как правило, состоят из пяти этапов.

Первый этап состоит в выяснении задачи предприятия, областей неопределенности и наиболее вероятных альтернатив развития. Точный ответ на вопрос о задачах предприятия в большой степени определяет общую структуру. Почти всегда можно дать ясный и недвусмысленный ответ на подобный вопрос для многих организаций или их частей. В случае образования совершенно новых предприятий определение задачи может быть ограничено установлением проектных параметров.

Второй этап анализа организационной структуры заключается в определении переменных, которые значительно влияют на выполнение задачи. На этом этапе необходим глубокий анализ экономической и производственной структуры предприятия и ее основных компонентов. Здесь необходим также анализ внешней среды, в которой функционирует предприятие или планируется его деятельность. Исследование этих двух тесно связанных областей (внешней и внутренней) приводит к ключевым решениям, которые могут определить успех предприятия.

На третьем этапе анализа необходимо изучить цели и планы предприятия. Важно убедиться, что текущие цели соответствуют главной задаче предприятия, а планы согласованы с ключевыми факторами успешного функционирования. Это является существенным моментом, поскольку цели и планы оказывают непосредственное воздействие на организационную структуру путем определения приоритетов и значения ранее принятых решений. Любой организационный проект предполагает неизбежные изменения, например соотношения между эффективностью производства и нововведениями, между объемом рынка сбыта и качеством продукции, между краткосрочным и долгосрочным пла-

нированием. Планы предприятия, его стратегия являются принципиальной основой для принятия обоснованных решений при проектировании организации.

На четвертом этапе оценивается, насколько структура организации отвечает задачам, целям, планам и факторам, от которых зависит успешность ее функционирования. Для этого необходимо тщательно изучить существующую формальную структуру организации, определить ее сильные и слабые стороны, выяснить, какие недостатки в формальной структуре компенсируют неформальные элементы и насколько эффективно.

Трудным, но неизбежным моментом в анализе организации является оценка человеческих ресурсов предприятия. Иногда серьезную нехватку работников определенных специальностей невозможно восполнить достаточно оперативной подготовкой работников внутри предприятия или их набором со стороны, чего нельзя не учесть в распределении функций в рамках имеющейся организационной структуры. Исследователь изучает также основные процессы управления (планирование, распределение ресурсов, оперативный контроль) для того, чтобы установить, насколько они способствуют выполнению задачи, цели и стратегических программ. Рассматривается вероятность и обоснованность изменения процессов управления. Анализ организации и ее внешней среды предоставляет колоссальный объем информации, который необходимо оценить так, чтобы можно было принять решение о структуре организации, что является конечным этапом аналитического процесса. [8,с.73-75]

Выработка решения об организационной структуре — весьма сложный процесс. Структура больших организаций стала необычайно запутанной из-за многочисленных изменений. Сделать выбор среди них бывает сложно, но еще труднее преодолеть сопротивление этим изменениям. Скорость изменений настолько повысилась, что ведется поиск не столько специфической, постоянной структуры, сколько временной, которая отражает определенный этап развития организации. И, наконец, структура, зафиксированная в схемах и уставах, занимает все меньше места в проектах организации. Потоки информации, процессы принятия решений, проектные графики или временные предписания становятся все более существенными источниками информации о ролях и распре-

делении прав и ответственности. Организационную структуру можно выбрать только при комплексном подходе к изменениям предприятия и его внешней среды. Как показывает опыт, процесс внесения коррективов в организационную структуру управления должен предусматривать:

- систематический анализ функционирования организации и ее среды с целью выявления проблемных зон. Анализ может базироваться на сравнении конкурирующих или родственных организаций, представляющих иные сферы экономической деятельности;
- разработку генерального плана совершенствования организационной структуры;
- гарантию того, что план нововведений содержит максимально простые и конкретные предложения по изменению;
- последовательную реализацию планируемых перемен. Введение незначительных изменений имеет большие шансы на успех, чем изменения крупного характера;
- повышение уровня информированности сотрудников, что позволит им оценить свою причастность к переменам и, следовательно, усилит их ответственность.

Оценка эффективности того или иного решения по структуре управляемой системы должна приниматься с учетом установленного критерия экономической эффективности совершенствования структуры управления в организациях потребительской кооперации. Оптимизация организационной структуры управления в потребительской кооперации направлена на получение дополнительной прибыли, связанной с сокращением непроизводительных расходов, улучшением методов взаимодействия между структурными подразделениями и получением дополнительной прибыли.

В ряде случаев оптимизация организационной структуры управления может вызвать и рост текущих затрат за счет перераспределения функций, а увеличение загрузки персонала в организациях потребительской кооперации связано, как правило, с ростом стимулирующих факторов.

На практике достижение идеальной эффективности почти невозможно. Она может быть достигнута на этапе внедрения новой техники и технологий. И в этом случае внедрение должно сопровождаться некоторым снижением эффективности, с последующей ее адаптацией и стабилизацией.

Изменение организационной структуры управления в организациях связано с частичным изменением отдельных структурных подразделений. Другим направлением повышения эффективности организационной структуры являются оптимизация информационных технологий, внедрение автоматизации в систему планирования и управления. Во всех случаях принятие того или иного решения по оптимизации организационной структуры требует достаточных обоснований. Разнообразие подходов к разработке показателей эффективности систем управления свидетельствует об отсутствии единой точки зрения на рассматриваемую проблему о недостаточной разработанности ее методических основ. [32,с120]

Для оценки экономической эффективности мероприятий по совершенствованию организационной структуры управления в организациях следует использовать традиционный метод расчета эффективности, широко применяемый в экономической литературе. Это отношение годового экономического эффекта к затратам на совершенствование управления. Аналитически это отношение можно определить по формуле:

$$K_{\text{эф}} = Z_{\text{ээ}} : Z_{\text{с.у.}}, \quad (1.1)$$

где $K_{\text{эф}}$ — коэффициент эффективности совершенствования управления;
 $Z_{\text{ээ}}$ —годовой экономический эффект, полученный в результате проведения мероприятий;

$Z_{\text{с.у.}}$ —затраты на мероприятия по совершенствованию управления.

$$Z_{\text{с.у.}} = \text{Э} - \text{Э}_{\text{с.у.}} \cdot N_{\text{к}}, \quad (1.2)$$

где Э —годовая экономия от мероприятий по совершенствованию управления;

Нк–отраслевой нормативный коэффициент эффективности

Методической основой оценки экономической эффективности совершенствования организационной структуры на различных уровнях управления в организациях может служить сравнение получаемого при этом экономического эффекта с затратами на совершенствование структуры управления. При этом следует учитывать не только экономию от совершенствования организационной структуры управления, но и от повышения эффективности функционирования всех организаций. Нельзя так же не учитывать социально-экономический эффект от совершенствования обслуживания клиентов, сокращения затрат времени покупателей на приобретение товаров, увеличения объемов и расширения ассортимента торговых услуг, повышения качества обслуживания потребителей.

Аналогично этому может быть рассчитана экономия от совершенствования торговли или улучшения качества обслуживания на различных уровнях деятельности потребительской кооперации.

1.4. Аутсорсинг как способ оптимизации организационной структуры

В настоящее время когда усиливается конкурентная борьба, стремительно развиваются технологии, которые требуют больших материальных затрат и ресурсов, сложившаяся конъюнктура рынка оказывает огромное давление на его участников. Поэтому успеха достигают те предприятия, которые ведут бизнес наиболее эффективно, сокращая свои операционные расходы, но сохраняя при этом высокое качество своих товаров и предоставляемых услуг.

Аутсорсинг в этих условиях является одной из наиболее современных и успешных бизнес – моделей, позволяющих добиться реальных конкурентных преимуществ.

Для успешного ведения бизнеса вовсе не обязательно, выполнять все непрофильные функции, связанные с основным видом деятельности организации, или с управлением компанией, своим персоналом, можно возложить ведение этих процессов и на специализированную организацию, т.е. аутсорсера.

Таким образом, аутсорсинг – это передача организацией на основании договора определённых бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области. В отличие от услуг сервиса и поддержки, имеющих разовый, эпизодический, случайный характер и ограниченных началом и концом, на аутсорсинг передаются обычно функции по профессиональной поддержке бесперебойной работоспособности отдельных систем и инфраструктуры на основе длительного контракта (не менее 1 г.).

В мировой практике использование предпринимателями аутсорсинга как инструмента сосредоточения на основном виде деятельности организации и передачи непрофильных процессов внешним специализированным компаниям достаточно широко распространено.

Результат от применения такого механизма в деятельности субъекта хозяйствования зависит от целесообразности и грамотности его внедрения, которые в свою очередь определяются уровнем знаний и опыта тех, кто принимает решения.

К наиболее часто встречающимся видам аутсорсинга можно отнести: бухгалтерский, юридический, кадровый, IT-аутсорсинг, уборка помещений (клининг), организация питания, аутсорсинг эксплуатации объектов недвижимости, логистический или транспортный аутсорсинг, аутсорсинг персонала, охраны и службы безопасности.

Преимуществами аутсорсинга являются:

- фокусирование внимания на основном виде деятельности предприятия;
- повышение конкурентоспособности на рынке за счет производства более качественной продукции.
- снижение инвестиций в неосновные фонды;
- быстрая реакция на изменения во внешней и внутренней среде;
- экономия средств за счет снижения затрат и уменьшения налогооблагаемой базы;
- отсутствие необходимости в расширении штата;
- гарантия качества и профессиональной ответственности и т.д.

Основными недостатками аутсорсинга являются:

- возможность возникновения риска утечки информации при передаче нескольких важных функций и появления нового конкурента, использующего опыт и знания компании, заказывавшей аутсорсинг;
- потеря контроля над собственными ресурсами, частичная оторванность руководства от деятельности компании, вследствие чего оно может принимать неадекватные решения, вероятность снижения производительности собственных сотрудников, т.к. они могут расценить аутсорсинг, сопровождающийся передачей части функций персоналу сторонней компании и увольнениями, как измену;
- вероятность столкновения с необходимостью срочно искать новых партнеров или начать самостоятельно выполнять функции, ранее бывшие на аутсорсинге, в случае неожиданного отказа аутсорсера или его банкротства, риск которого всегда существует и т.д.

На российском рынке аутсорсинг является относительно новым видом услуг. Сегодня всё больше предпринимателей и других потребителей прибега-

ют к его помощи. В большей степени к аутсорсингу прибегают иностранные фирмы, но положительная тенденция замечается и среди российских фирм, компаний, организаций. Несмотря на то, что многие российские бизнесмены только присматриваются к новой для них услуге, малый и средний бизнес всё больше прибегает к аутсорсингу.

Переход на аутсорсинг бизнес-процессов в нашей стране связан с определенными сложностями для организации. Основные проблемы можно сформулировать следующим образом:

- высокие риски потери конфиденциальной информации, снижение конкурентоспособности предприятия;
- отсутствие достаточного опыта в работе с аутсорсинговыми компаниями;
- небольшое количество аутсорсинговых организаций, представленное на рынке, слабый уровень рекламы подобных услуг;
- недоверие к работе аутсорсера со стороны налоговых и других фискальных и проверяющих органов;
- нежелание передавать информацию о денежных потоках, финансовом положении в стороннюю организацию.

Но, несмотря на это, уже многие оценили его преимущества и успешно пользуются им. Наблюдается положительная тенденция в развитии рынка аутсорсинга в нашей стране и в международной практике в целом.

Аутсорсинг клининговых услуг

Рынок клининговых услуг в нашей стране находится в активной фазе формирования. В мировой практике именно это направление относится к таким, в которых занято наибольшее количество населения. Теперь клинингом занимаются не только отдельные разрозненные компании, но и практикуется аутсорсинг клининговых услуг наряду с другими. В России в сфере клининга на профессиональной или непрофессиональной основе трудятся несколько миллионов человек.

Как утверждают специалисты, аутсорсинг клининговых услуг, который давно существует в мировой практике, только положительно сказывается на

качестве выполняемой работы. Ведь аутсорсер и основная компания заботятся о своей репутации. Договор чаще всего заключается на длительный период, поэтому компании заинтересованы в долгосрочном сотрудничестве, а заказчик – в получении качественных услуг.

Многие заказчики не видят, какие преимущества имеет аутсорсинг клининговых услуг и это особенно характерно для государственного сектора. Здесь отношение к организации работы труда устоявшееся десятилетиями и эти стереотипы довольно сложно сломать. Плюс к тому, для госпредприятий экономия всегда была важна, а клининг в аутсорсинге несколько дороже. Такое стереотипное отношение мешает выбрать поставщика клининговых услуг и правильно оценить его работу. Это приводит к тому, что недобросовестные поставщики работают по заниженным ценам и создают плохую репутацию всем клининговым компаниям.

В силу ряда экономических процессов в России развитие клининговой отрасли тормозится. Политика государства, которая направлена на трудоустройство российских граждан, а не иностранных, приводит к тому, что у клининговых компаний не хватает кадров, ведь россияне не всегда горят желанием работать в этой сфере.

Есть однако некоторые особенности, связанные с особенностями отечественного бизнеса и менталитета. Здесь и сформировавшийся принцип «мастера на все руки», который не работает в случае аутсорсинга. Ведь аутсорсер выполняет свою работу и только свою. Наши реалии, в отличие от европейских, требуют гибкости. К работнику чужой компании сложно выставлять требования. У него есть свое начальство, которое его «мотивирует». Есть еще один пикантный момент, которым грозит аутсорсинг клининговых услуг, и он заключается в нерегулируемом доступе к имуществу и документации. Заботясь о безопасности, предприниматели не торопятся пользоваться подобными услугами. Хотя специалисты утверждают, что утечка информации происходит в основном благодаря внутренним сотрудникам.

В целом же аутсорсинг клининговых услуг имеет неплохие перспективы развития, пусть даже за счет развития иностранного бизнеса, а при выборе ком-

пании-аутсорсера важно руководствоваться осмотрительностью и здравым смыслом. В противном случае этот бизнес-инструмент будет работать против вас. Преимущество клининга перед штатными уборщицами, прежде всего, в высоком качестве услуг и их разнообразии. Специалисты клининговой компании могут произвести как генеральную уборку, так и осуществить посадку деревьев и стрижку газонов. Помимо этого, оказываются и нестандартные услуги по клинингу: подкрашивание ковров, уничтожение крыс и сверчков. Выполняются и эксклюзивные работы, такие как кристаллизация мраморных покрытий.

Еще один плюс клининга – оперативность работ. Важно, что уборка производится исключительно вне рабочего времени фирмы-заказчика и занимает, в среднем, 1-2 часа. Все чистящие средства клинеры приносят с собой, не требуя от фирмы дополнительных затрат на бытовую химию. Применяемые для уборки химикаты, относятся к профессиональным средствам, поэтому с ними работают только квалифицированные специалисты.

Следующее достоинство клининга заключается в предоставлении своим клиентам определенных скидок. Кроме того, затраты на услуги клининга не превышают стоимости содержания собственного штата уборщиц. Обратите внимание, что такие расходы вычитают из налогооблагаемой прибыли организации.

Для каждого заказчика пакет услуг формируется индивидуально. Менеджер компании выезжает на осмотр объекта и оценивает объем работ. Стоимость услуг зависит от площади помещения, его заставленности и проходимости. Учитывается и допустимое время уборки. Таким образом, составляется смета, отражающая весь перечень работ, количество сотрудников и их график. На основании этой информации формируется общая стоимость клининга.

Аутсорсинг инженерных систем и коммуникаций

Профессиональное комплексное обслуживание — это способ повышения экономической эффективности объекта недвижимости. Очевидная финансовая выгода для любого предприятия.

Техническая эксплуатация любых инженерных систем подрядной организацией – аутсорсинг включает в себя полный контроль состояния систем жизнеобеспечения и принятие мер по предотвращению их выхода из строя.

Комплексная эксплуатация инженерных систем – это техническое обслуживание объектов с выполнением работ по постоянному поддержанию работоспособности инженерных систем, а также своевременное и профессиональное проведение необходимых ремонтных работ квалифицированными специалистами.

Обслуживание инженерных систем предполагает профилактический и текущий ремонт вышедшего из строя оборудования с устранением возникших неполадок.

Эксплуатация инженерных систем компанией осуществляется по следующим направлениям:

- системы теплоснабжения
- системы холодного водоснабжения и канализации
- электроснабжение и электрооборудование
- системы автоматики
- насосные станции
- система кондиционирования
- система общеобменной и приточно-вытяжной вентиляции
- водоотведение
- слаботочные системы
- взаимодействие с городскими структурами

Переход на аутсорсинг предполагает предоставление планово-предупредительных (профилактических) и ремонтных работ, аварийное восстановление всех систем безопасности, жизнеобеспечения, коммуникации и прочих, обслуживание инженерных систем, замену комплектующих и расходных материалов, монтаж и инженерное обслуживание зданий, вентиляции, взаимодействие со всеми коммунальными службами, диагностику состояния, прове-

дение дефектовку, техобслуживание пожарной сигнализации и услуги в области пожарного аудита.

Комплексное обслуживание инженерных систем зданий коммерческого и промышленного назначения подразумевает проведение регулярной проверки инженерного оборудования, ремонта вышедших из строя элементов, электротехнические работы, наличие расходных материалов и ЗИПа, проведение срочного или планового ремонта, модернизацию инженерных систем.

Аутсорсинговая служба эксплуатации инженерных систем — это надежно, потому что аутсорсер постоянно инвестирует в технологии и оборудование — это затруднительно, при условии, что эксплуатация осуществляется собственными силами. При изменении законодательства или потребностей организации-заказчика, не будет проблем с персоналом, как в случае, когда все эти функции выполняет собственная служба эксплуатации. Большая выгода состоит в том, что это снимает с организации все юридические риски, связанные с персоналом и технологией.

Аутсорсинг инженерных систем, несет в себе ряд преимуществ:

- минимизируются финансовые риски;
- уменьшается численность персонала, необходимого для обслуживания объекта;
- появляется возможность сосредоточиться на основном виде бизнеса и перераспределить ресурсы;
- развиваются отношения с иностранными инвесторами, поскольку аутсорсинг увеличивает инвестиционную привлекательность компании.

Часть 2. Анализ финансового состояния Отделения – НБ РХ

2.1. Организационно-правовая форма и структура управления организацией

Организационно-правовая форма

Структурное подразделение Центрального банка Российской Федерации

Центральный банк Российской Федерации – организация с особым статусом, главный банк страны. Его статус регулируется Конституцией Российской Федерации, федеральным законом № 86-ФЗ от 10 июля 2002 г. «О Центральном банке РФ (Банке России)», федеральным законом от 2 декабря 1990 г. «О банках и банковской деятельности» и другими федеральными законами.

Юридический адрес

Москва ул. Неглинная 12

Основной вид деятельности

В соответствии с положением от 11.04.2016 №538-П «о территориальных учреждениях Банка России» задачами Отделения - НБ Республика Хакасия являются участие в проведении единой государственной денежно-кредитной политики, развитии и укреплении банковской системы Российской Федерации, организации наличного денежного обращения, обеспечении стабильности и развитии национальной платежной системы, а также развитии и обеспечении стабильности функционирования финансового рынка Российской Федерации в субъекте (субъектах) Российской Федерации.

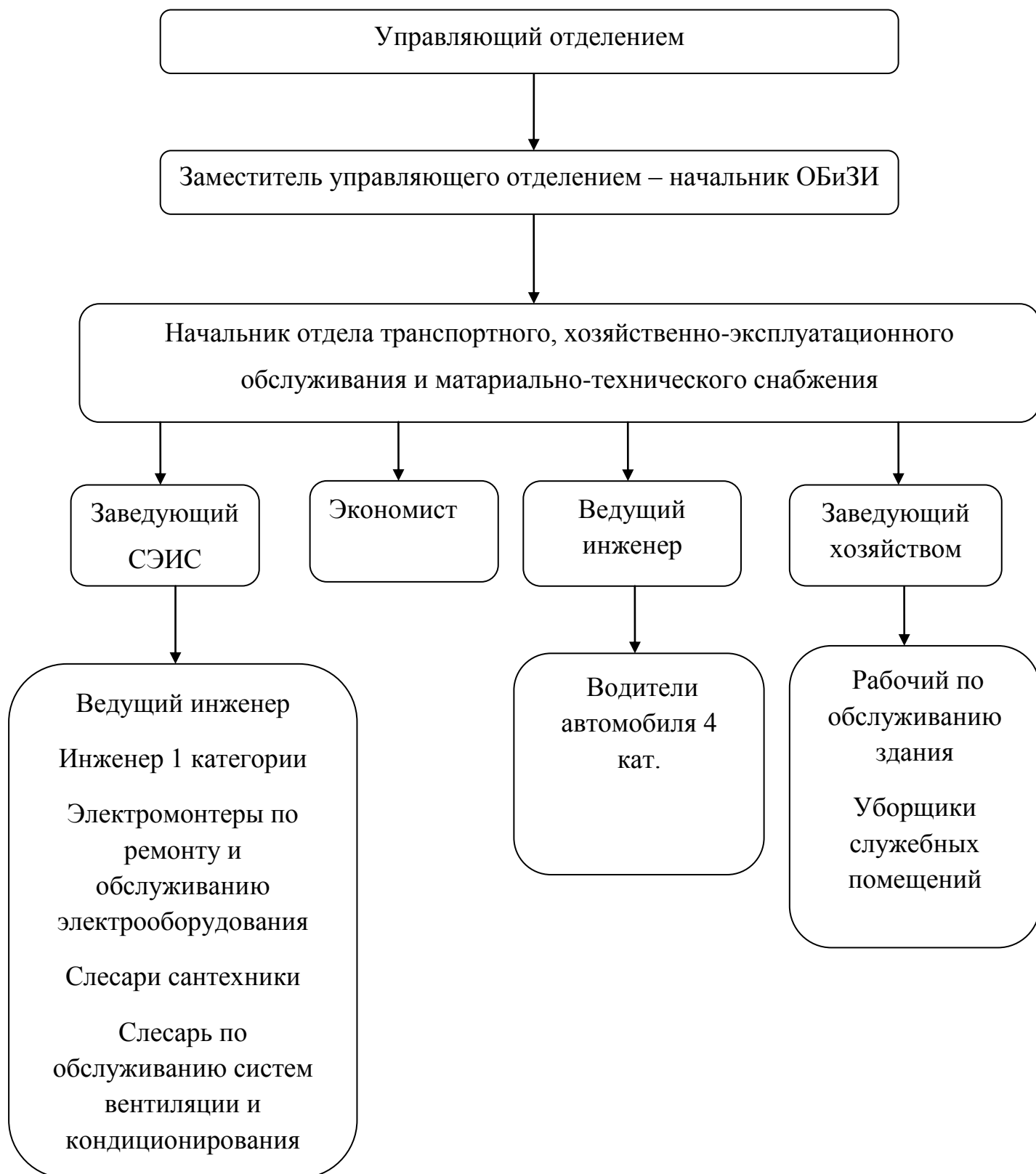


Рис. 2.1 – Организационная структура отдела

Начальник отдела транспортного, хозяйственно-эксплуатационного обслуживания и материально-технического снабжения осуществляет общее руко-

водство отделом, ответственен за планирование работы отдела и исполнение планов. Обеспечивает выполнение отделом следующих функций:

- хозяйственного обслуживания и надлежащего состояния в соответствии с правилами и нормами производственной санитарии и противопожарной защиты зданий и помещений, в которых расположены подразделения Отделения;
- контроль за планированием, эксплуатацией, модернизацией, а также за исправностью работы оборудования инженерных систем (лифтов, электроосвещения, систем отопления, водоснабжения и канализации, вентиляции и кондиционирования и др.). Принятие мер по обеспечению соответствия этих систем установленным нормам;
- технический надзор за контрольно-измерительными, электротехническими и теплотехническими приборами применяемыми в Отделении;
- контроль за соблюдением инструкций по эксплуатации, техническому обслуживанию и надзору за энергооборудованием;
- участие в испытаниях и приемке электроустановок установок и установок теплоснабжения в промышленную эксплуатацию, рассмотрение причин аварий энергетического оборудования и разработка мероприятий по их предупреждению;
- принятие участия в разработке планов текущих и капитальных ремонтов основных фондов составлении смет хозяйственных расходов;
- совместно с сектором недвижимости планирование и организация проведения ремонта помещений, осуществление контроля за качеством выполняемых и приемка выполненных ремонтных работ;
- обеспечение структурных подразделения Отделения мебелью, хозяйственным инвентарем, средствами механизации инженерного и управленческого труда, осуществление наблюдения за их сохранностью и проведением своевременного ремонта;
- организация оформления необходимых документов для заключения договоров на оказание услуг, на потребление электро и тепло энергии, водоснабжения и канализации, вывозке мусора и т.д., приобретения, получения и хранения канцелярских принадлежностей, необходимых хозяйственных материалов,

оборудования и инвентаря, обеспечения ими структурных подразделений, а также ведение учета их расходования и составление установленной отчетности;

- организация приема, регистрации и необходимого обслуживания делегаций и лиц, прибывших в служебные командировки в отдел;

- руководство работами по благоустройству, озеленению и уборке территории, праздничному художественному оформлению фасадов зданий, проходных;

- организация хозяйственного обслуживания проводимых совещаний, конференций, семинаров и других мероприятий;

- выполнение работ по организации табельного учета, составлению графиков отпусков и распорядка рабочего дня сотрудников отдела.

- обеспечение выполнения противопожарных мероприятий и содержания в исправном состоянии пожарного инвентаря;

- организацию работы склада;

- организация работы автотранспорта, его содержания и ремонта. Организация своевременной доставки автотранспортом сотрудников Отделения в городские организации и службы г. Абакана, районы Республики Хакасия для выполнения ими своих должностных обязанностей. Организация и контроль за техническим состоянием и своевременным выходом на линию транспортных средств. Оформление соответствующей транспортной документации;

- организация изготовления, учет и выдача, возврат и уничтожение круглых печатей без изображения Государственного герба Российской Федерации, в том числе используемых в делопроизводстве структурных подразделений, иных печатей и штампов.

Заведующий сектором эксплуатации инженерных систем ответственен за выполнение сектором следующих функций:

- обеспечение бесперебойной работы, правильность эксплуатации, ремонта и модернизации инженерного оборудования (электроустановок, систем теплоснабжения, систем вентиляции и кондиционирования воздуха, систем во-

доснабжения и водоотведения, систем газового пожаротушения, лифтов и подъемников);

- выполнение работ по метрологическому обеспечению Отделения;
- организация работы по подготовке, оформлению, ведению учета договоров в области систем инженерного обеспечения и контроля за их исполнением, ведению их учета;
- оформление и составление необходимой документации и отчетности.

Основными задачами экономиста отдела являются:

- контроль своевременного и в полном объеме выполнения мероприятий, требующих сметного финансирования, а также за наличие сметных ассигнований (лимитов) для исполнения обязательств перед контрагентами по курируемым отделом направлениям деятельности;
- осуществление предварительного контроля правильности оформления принятых, сформированных первичных учетных документов, а также их проверка на соответствие требованиям законодательства Российской Федерации и передача их в Управление бухгалтерского учета и отчетности (далее УБУиО) для их отражения в балансе Сибирского главного управления;
- контроль за полноту и достоверность информации, представляемой в Управление бухгалтерского учета и отчетности Сибирского главного управления для отражения в бухгалтерском учете;
- контроль за ведением описей имущества по местам эксплуатации в Отделении;
- подготовку материалов на рассмотрение постоянно действующей комиссии по списанию имущества, дебиторской задолженности по хозяйственной деятельности и других затрат;
- своевременное представление копий распорядительных и иных документов в Сибирское главное управление;
- контроль по своевременному и полному исполнению обязательств по заключенным хозяйственным договорам в пределах компетенции отдела.

Ведущий инженер обеспечивает:

- безопасные условия труда водителями автомобиля, а также контроль соблюдения ими требований законодательных и нормативно-правовых актов по охране труда;
- в установленные сроки представляет данные в Банк России, Сибирское главное управление и сводную отчетность транспорту;
- принятие мер по своевременному вводу в эксплуатацию и эффективно-му применению транспортных средств, гаражного оборудования, инвентаря, а также за их своевременный вывод из эксплуатации и списание;
- организацию выпуска автотранспорта на линию согласно служебным запискам от структурных подразделений в технически исправном состоянии;
- контроль своевременности предоставления авансовой отчетности водителями в случае получения аванса;
- осуществление контроля внешнего вида автотранспорта, соблюдения водителями правил технической эксплуатации автомобилей;
- проведение инструктажей водителей по безопасности дорожного движения, охране труда и технике безопасности, отражает результаты инструктажей в журнале;
- Анализ причин дорожно-транспортных происшествий и нарушений водителями правил дорожного движения.

Заведующий хозяйством ответственен за:

- обеспечение хозяйственного обслуживания и надлежащего состояния в соответствии с правилами и нормами производственной санитарии и противопожарной защиты зданий и помещений в которых расположены подразделения Отделения;
- принятие участия в разработке планов текущих ремонтов зданий и помещений Отделения, осуществление контроля за качеством выполняемых и приемке выполненных ремонтных работ;

- обеспечение структурных подразделений Отделения мебелью, хозяйственным инвентарем, бумагой и канцелярскими принадлежностями, средствами механизации инженерного и управленческого труда, осуществление наблюдения за их сохранностью и проведением своевременного ремонта;
- оформление необходимой документации и заключение договоров на оказание услуг, вывозке мусора, и т.д., приобретения, хранения канцелярских принадлежностей, бумаги, спецодежды, необходимых хозяйственных материалов, оборудования и инвентаря, выдача их со склада структурным подразделениям, а также ведение учета их расходования и составление установленной отчетности;
- контроль за рациональным расходованием материалов и средств, выделяемых для хозяйственных целей;
- руководство работами по благоустройству, озеленению и уборке территории, праздничному художественному оформлению фасадов зданий, проходных;
- хозяйственное обслуживание проводимых в Отделении совещаний, конференций, семинаров и других мероприятий;
- выполнение работ по табельному учету сотрудников отдела, составлению графиков отпусков сотрудников сектора.

2.2. Анализ активов

Анализ данных таблицы 2.1 проведем для того, чтобы исследовать структуру основных средств: по группам, для оценки уровня изношенности основных средств по финансовым показателям. Основные средства являются одним из важнейших факторов любого производства. Их состояние и эффективность использования прямо влияют на конечный результат хозяйственной деятельно-

сти предприятия. Рациональное использование основных фондов и производственных мощностей предприятия способствует улучшению всех технико-экономических показателей.

Таблица 2.1 - Показатели структуры и динамики основных средств

Показатели	2015 год		2016 год		Отклонение	
	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Основных средств всего, в том числе:	312 432	100	305 251	100	7 181	100
Земельные участки	-		-		-	
Здания и сооружения	244 275	78,19	238 466	78,12	5 809	80,89
Машины и оборудование	28 643	9,17	28 643	9,38	0	
Транспорт	5 379	1,72	4 007	1,31	1 372	19,11
Другие виды основных средств	34 135	10,93	34 135	11,18	0	

Стоимость основных средств уменьшилась на 2,35 % в основном за счет того, что на балансе предприятия уменьшилась сумма по статье «Здания и сооружений» на 1,82% в связи с передачей с баланса двух зданий.

Произошло уменьшение по статье транспорт в связи с реализацией 7 автотранспортных балансовой стоимостью – 2 638 759 руб. средств в течение 2016 года и передачей с баланса на баланс одного автотранспортного средства стоимостью 1 014 000,00 руб. в 2017 году.

Произошло уменьшение по статье здания и сооружения в связи с передачей с баланса в 2016 году административного здания в г. Абаза и административного здания в с. Бея общей стоимостью – 4 329 709,15 руб.

В таблице 2.6 произведен анализ движения основных фондов производства на основе следующих показателей – Коэффициента поступления основных средств, обновления, выбытия. Для характеристики технического состояния рассчитываются коэффициенты годности и износа.

Таблица 2.2 - Расчет показателей износа и движения основных средств, тыс.руб.

Показатели	2015	2016	Отклонение
Основные средства всего:	312 432	305 251	7 181
Начисленный износ всего:	31 042	28 350	2 692
Коэффициент поступления	X	X	X
Коэффициент обновления	X	X	X
Коэффициент выбытия	X	X	X
Коэффициент замены	X	X	X
Коэффициент износа	8	11	2
Коэффициент годности	92	89	2

В рассматриваемый период по рассматриваемым направлениям деятельности основные средства не приобретались, увеличение коэффициента износа обусловлено отсутствием обновления в указанный период основных средств.

2.3. Анализ финансовой отчетности

Под финансовым состоянием понимается способность предприятия финансировать свою деятельность. Оно характеризуется обеспеченностью финансовыми ресурсами, необходимыми для нормального финансирования предприятия, целесообразным их размещением, финансовыми взаимоотношениями с другими юридическими и физическими лицами, платежеспособностью и финансовой устойчивостью.

Главная цель анализа – своевременно выявить и устранить недостатки в финансовой деятельности и находить резервы улучшения финансового состояния предприятия и его платежеспособности.

Учитывая особенности финансирования расходов на функционирование Банка России рассмотрим смету расходов Отделения – НБ Республики Хакасия за период 2014 – 2016 гг. Сметы расходов за указанный период приведены в приложении 1.

Для анализа финансовой отчетности традиционно используем методы:

- горизонтальный (динамический) – сравнение показателей отчетности во времени;
- вертикальный (структурный) – расчет процентных отношений частных показателей к итогу.

Определим общую динамику изменения расходов за исследуемый период, результаты сведены в таблицу 2.3. и отображены на рис. 2.2.

Таблица 2.3. – Исполнение сметы расходов, млн.руб.

	Запланировано расходов на год	Итого фактических расходов	Изменение, %
2014 год	150,63	149,44	100
2015 год	139,00	137,76	91,52
2016 год	122,00	121,70	86,8

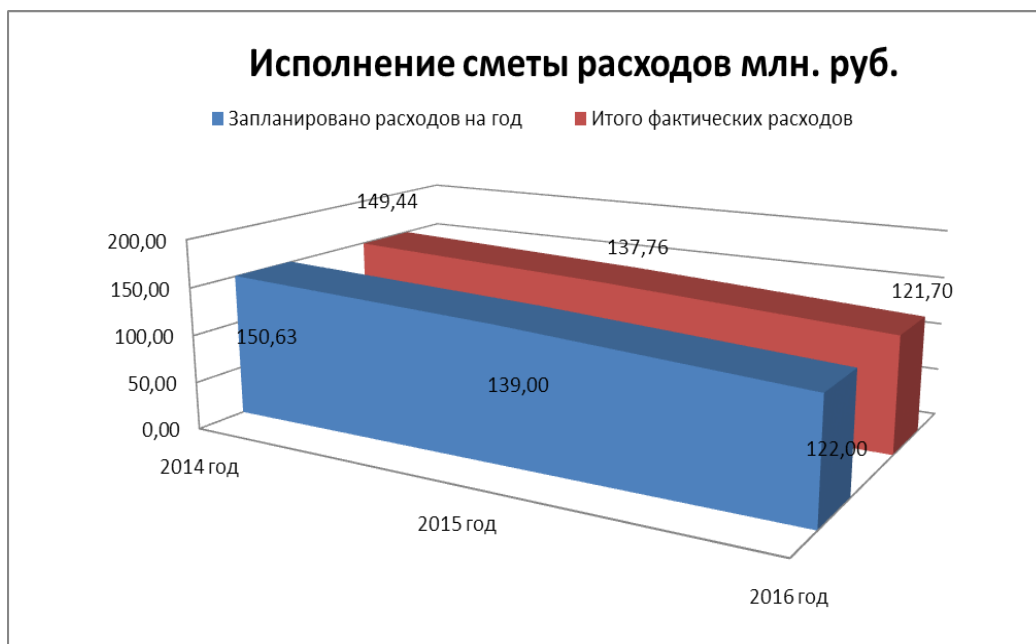


Рис 2.2. - Исполнение сметы расходов, млн.руб.

Прослеживается динамика значительного снижения расходов, обусловленная оптимизацией деятельности Отделения – НБ Республики Хакасия в целом. За три года общие расходы сократились на 14%.

В целом в Отделении – НБ Республики Хакасия финансовая дисциплина характеризуется, как высокая освоение основных статей сметы расходов превышает 95% перерасход финансовых средств отсутствует.

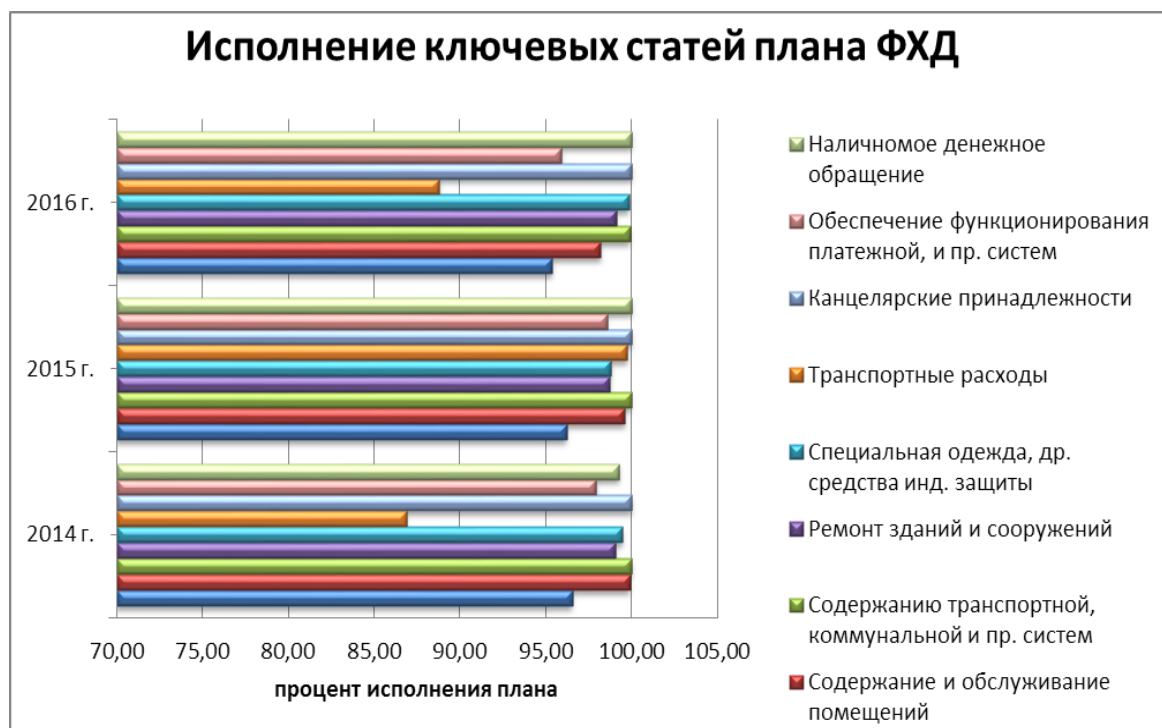


Рис 2.3. - Исполнение ключевых статей плана ФХД, %.

Рассмотрим динамику изменения расходов по основным направлениям расходов.

Таблица 2.4 - Расходы на обеспечение наличного денежного обращения

	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Расходы по наличному денежному обращению	9 470,95	4 721,39	4 851,12
Упаковочные и расходные материалы для обеспечения технологических процессов обработки денежной наличности	710,23	753,96	317,86
Расходы по содержанию кассовой техники и оборудования	275,84	329,68	371,68
Ремонт кассовой техники и оборудования	3 472,56	59,08	628,73
Приобретение кассовой техники, оборудования и инвентаря (не относящихся к основным средствам)	677,48	469,03	42,00
Расходы по доставке резервных фондов	4 334,84	3 109,64	3 490,85



Рис 2.4. – Расходы по наличному денежному обращению, тыс. руб.

Расходы по обеспечению наличного денежного обращения без учета значительных затрат на ремонт кассовой техники и оборудования в 2014 году изменились незначительно.

Таблица 2.5 – Расходы на коммунальные услуги

	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Расходы на коммунальные услуги	7 329,29	7 024,61	7 356,86
Оплата потребления электроэнергии	5 897,55	5 587,28	5 798,40
Оплата потребления тепловой энергии	1 329,32	1 313,08	1 453,82
Оплата водоснабжения, канализации	102,43	124,25	104,64



Рис 2.5. – Расходы на коммунальные услуги, тыс.руб.

Затраты на коммунальные услуги за рассматриваемый период изменились незначительно, однако учитывая значительный рост тарифов на электроэнергию неизменность затрат свидетельствует о снижении энергопотребления. Снижение энергопотребления обусловлено ликвидацией РКЦ г. Саяногорска с последующей передачей здания в аренду и реализацией программы по энергосбережению.

Таблица 2.6. –Транспортные расходы

	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Транспортные расходы	726,15	745,94	456,76
Топливо	702,69	652,41	374,54
Наем транспорта	21,23	91,65	82,22
Другие расходы	2,24	1,88	0,00



Рис 2.6. – Транспортные расходы, тыс. руб.

Снижение транспортных расходов обусловлено оптимизаций расчетной сети и закрытием РКЦ г. Саяногорска передачей с баланса объектов в г. Абаза и с. Бея и связанных с реализацией этих мероприятий уменьшения количества поездок в районы Республики. Так же значительная часть снижения транспортных расходов обусловлена заключением договора на оказание услуг такси для доставки сотрудников, работающих в ночную смену задействованных в обеспечении работоспособности инфраструктуры банковских электронных срочных платежей.

Таблица 2.7. – Расходы на бумагу и типографию

	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Типографские расходы	556,28	566,50	388,46
Расходы на бумагу	533,83	557,40	381,41
Расходы по изготовлению и приобретению печатной бланочной продукции	22,44	9,09	7,05

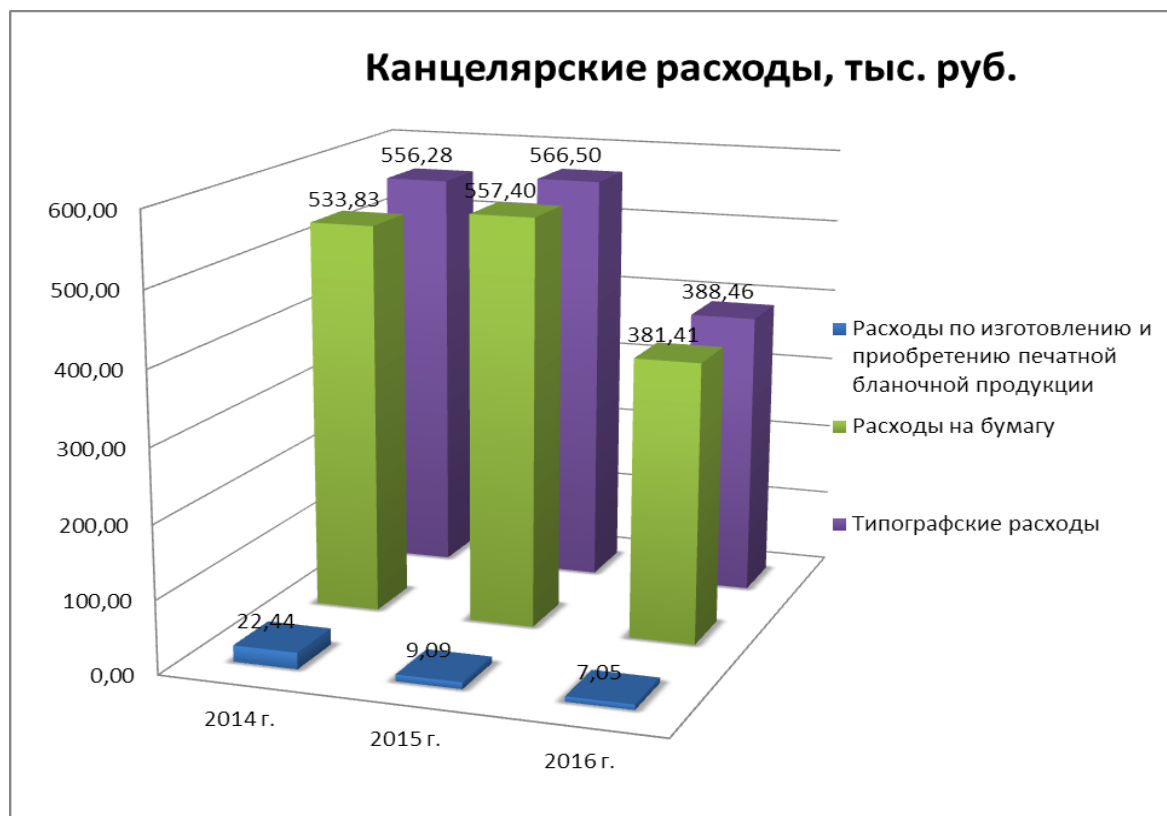


Рис 2.7. – Канцелярские расходы, тыс. руб.

Снижение затрат на канцелярские расходы обусловлено расширением применения практики электронного документооборота и хранения архивов данных платежной системы в электронном виде.

Таблица 2.8 – Основные расходы по смете на содержание

	2014г.	2015г.	2016г.
Коммунальные услуги	7 329,29	7 024,61	7 356,89
Содержание и обслуживание помещений	1 402,22	1 301,97	988,53
Ремонт зданий и сооружений	9 425,00	8 470,34	13 988,00
Специальная одежда, др. средства инд. защиты	297,97	271,98	224,57
Транспортные расходы	940,24	909,95	508,71
Расходы на бумагу	475,14	525,75	388,14
Обеспечение функционирования платежной, и пр. систем	20 732,31	28 320,00	22 705,32
Наличное денежное обращение	9 470,95	4 721,39	4 851,12
Амортизационные отчисления по основным средствам	47 103,91	46 042,88	43 225,99
Расходы по охране	20 571,21	19 037,00	18 802,30

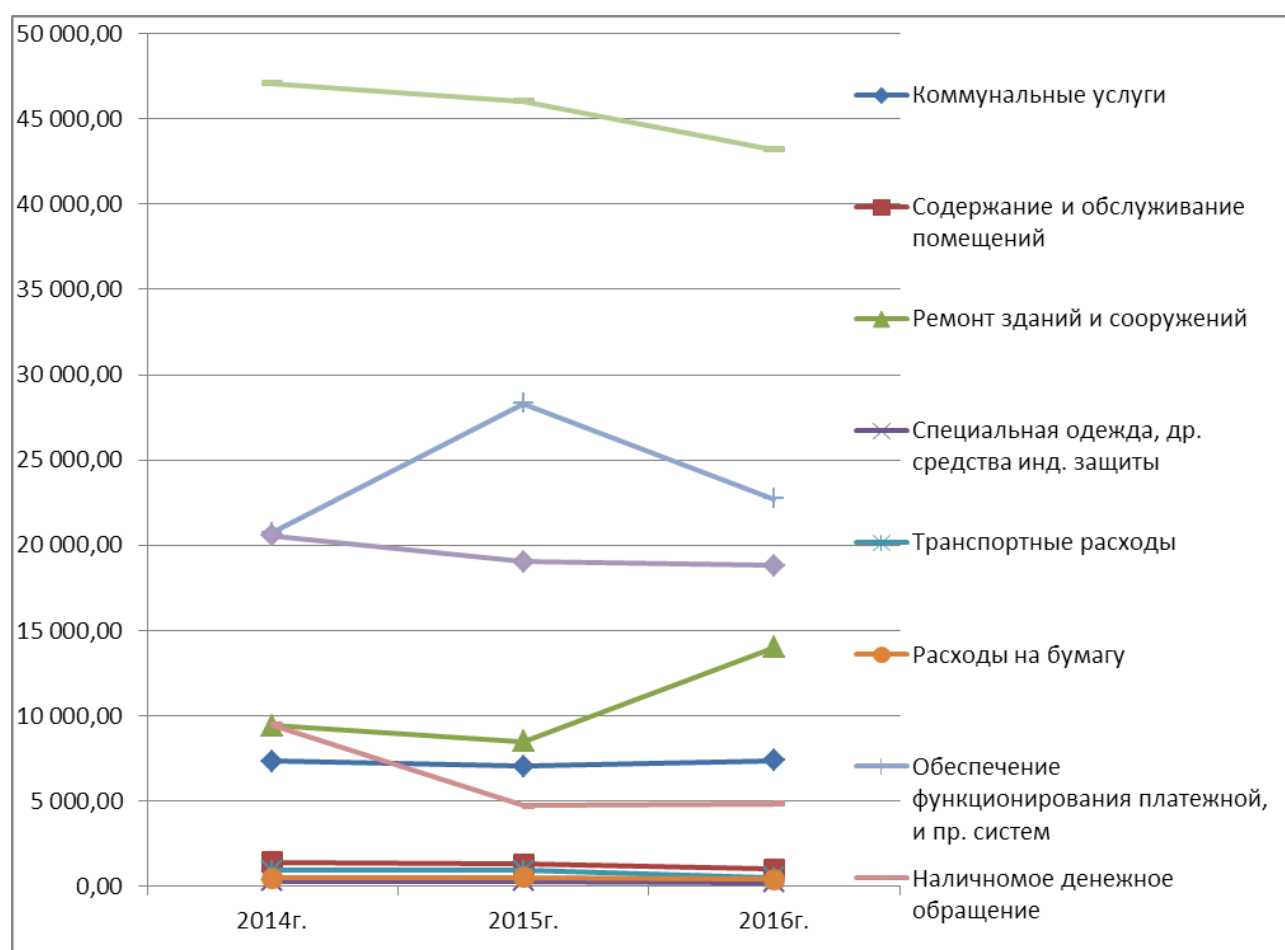


Рис 2.8. – Расходы по смете на содержание, тыс. руб.

Согласно данным приведенным в таблице 3.6 и их графическому отображению наибольшая доля затрат приходится на статью амортизационные отчисления с динамикой уменьшения затрат от года к году обусловленной частичной реализацией и передачей с баланса основных средств. Так же значительную долю затрат составляют затраты на охрану объектов с тенденцией к снижению. Значительная доля затрат на ремонт зданий и сооружений обусловлена выполнением работ по выборочному капитальному ремонту основного комплекса зданий. Остальные сметы расходов со значительной долей затрат и их динамика рассмотрены выше.

2.4. Управленческий анализ

Управленческий анализ дополняет представление о деятельности организации.

Управленческий анализ раскрывает причины сложившегося финансового состояния в организации, обеспечивает точную диагностику проблемных сторон его деятельности и является предпосылкой эффективного менеджмента.

Целью этого анализа является выявление информации, необходимой для планирования, контроля и принятия оптимальных решений, выработку тактики и стратегии по вопросам деятельности, финансовой политики, совершенствованию техники и технологии организации деятельности, развития компетенций.

В настоящее время деятельность территориальных учреждений Банка России претерпевает значительные изменения, идет реинжиниринг практически всех бизнес процессов. Значительная часть функций централизуется (бухгалтерский учет, надзор за деятельностью кредитных организаций, деятельность расчетно кассовых центров). Основная цель оптимизации бизнес процессов снижение затрат на обеспечение функционирования системы Банка России.

Учитывая результаты анализа сметы расходов, приведенные в разделе 3 расходы на обеспечение деятельности Отделения – НБ Республика Хакасия снижаются, однако снижение происходит не по всем статьям сметы расходов и имеет неравномерный характер.

В соответствии с планами развития Сибирского ГУ Банка России на базе Отделения – НБ Республика Хакасия планируется создание Хаба по обеспечению информационной безопасности.

Для обеспечения развертывания Хаба необходимы дополнительные затраты как на обеспечение инфраструктуры так и на оплату труда высококвалифицированных специалистов. Учитывая политику Банка России по оптимизации издержек рассчитывать на выделение дополнительных финансовых средств не приходится, стоит задача оптимизации и перераспределения ресурсов в рамках отделения.

С целью поиска возможных резервов на выполнение мероприятий по созданию Хаба необходимо рассмотреть возможность оптимизации деятельности в рамках функций не характерных для основной деятельности Отделения – НБ Республики Хакасия.

Предполагается рассмотрение вопросов на переход на аутсорсинг по следующим направлениям: клининговые услуги и техническое обслуживание инженерных систем. Учитывая значительное количество сотрудников задействованных в выполнении данных работ, возможна значительная экономия финансовых средств и перераспределение ставок.

3. Проектная часть. Оптимизация деятельности ОТХЭОиМТС

3.1 Передача отдельных функций отдела на аутсорсинг

Предварительное экономическое обоснование аутсорсинг-проекта заключается в оценке затрат осуществляемого вида деятельности собственными силами в сопоставлении с затратами на приобретение услуг аутсорсинга. На практике для оценки затрат предприятия все чаще используют метод расчета затрат по процессам, так как именно этот метод позволяет достичь максимальной точности расчетных величин каждого процесса и оценить реальную экономическую стоимость проекта. При осуществлении самостоятельной оценки потребленных на предприятии за определенный период времени ресурсов для производства услуги аутсорсинг-проекта за этот период учитывают совокупность прямых (производственных) и транзакционных (косвенных) издержек.

Плановое калькулирование прямых затрат по проекту заключается в предварительной оценке затрат: на производство; на оплату труда работников, непосредственно выполняющих данный вид работ на предприятии; на отчисления в страховые внебюджетные фонды с заработной платы; на средства производства; на содержание производства; на производственные мощности; на обслуживание и содержание оборудования и основных средств; на уплату налогов и прочие прямые производственные затраты.

В калькуляции необходимо учесть накладные расходы, рассчитанные по методу прямого или косвенного распределения. Также обязательно должны рассматриваться альтернативные издержки, то есть издержки неиспользованных возможностей, которые представляют собой затраты или производственные средства предприятия, связанные с собственным производством и высвобождающиеся при аутсорсинге. Высвобождаемые средства могут быть использованы для развития профильных процессов предприятия.

При планировании стоимости аутсорсинг-проекта ресурсами предприятия необходимо произвести также анализ возможности возникновения скрытых из-

держек, то есть дополнительных неявных издержек, которые возникают у предприятия после передачи функций или бизнес-процессов аутсорсеру.

Стоимость аутсорсинг-проекта ресурсами предприятия определяется по формуле:

$$\sum_{t=1}^m Z_c = m_1 + m_2 + m_3 + \dots + m_{n+1},$$

где Z_c — совокупность затрат предприятия;

m_1, m_2, \dots, m_{n+1} — затраты предприятия, прямые и косвенные, связанные с выполнением выводимой на аутсорсинг функции;

t — временной интервал консолидации затратной части функции, выводимой на аутсорсинг. В большинстве случаев данный временной интервал равен 12 месяцам или периоду существования функции, если она существует менее 12 месяцев.

Стоимость аутсорсинг-проекта сторонним предприятием определяется по предварительной договоренности. Соответственно, необходимо сравнить затраты собственного производства и стоимость выполнения этих же функций аутсорсером. Для определения расчетного коэффициента Ξ_a используем соотношение:

$$\Xi_a = \sum_{t=1}^m Z_c / \sum_{t=1}^n Z_a,$$

где Z_c — стоимость аутсорсинг-проекта, выполняемые ресурсами предприятия;

Z_a — стоимость приобретения аутсорсинг-проекта, выполняемого сторонним агентом.

Если расчетный коэффициент $\Xi_a > 1$, аутсорсинг-проект является экономически целесообразным, если $\Xi_a < 1$ — экономически нецелесообразным, так как передача бизнес-процесса аутсорсеру не принесет экономического эффекта в виде сокращения затрат предприятия.

При консолидировании единовременных и текущих затрат на внедрение аутсорсинг-проекта необходимо использовать коэффициент приведения. Для сравнения затрат предыдущего года до внедрения аутсорсингового решения и затрат периода после внедрения аутсорсингового решения следует применить коэффициент инфляции.

Таблица 3.1 - Группировка затрат предприятия на аутсорсинг-функцию

№ п/п	Статья затрат
Прямые расходы на функцию	
1	ФОТ сотрудников
2	Квартальное, годовое премирование
3	Страховые взносы на обязательное социальное страхование
4	Прочие социальные выплаты
5	Расходы на подготовку кадров
6	Сервисное обслуживание рабочего места
7	Услуги транспорта
Косвенные расходы на функцию	
8	Содержание офисного здания, коммунальные услуги
9	Услуги клининга
10	Услуги связи (стационарная, мобильная, Интернет, каналы связи)
11	Расходы на канцтовары и приобретение вспомогательных материалов (МБП)
12	Управленческие издержки

Расчет ФОТ рабочих специальностей ОТХЭОиМТС

$\text{ФОТ} = \text{ЗП(баз)} + \text{ДВ}$, где:

- ЗП(баз) — выплаты по тарифной сетке - оклад;
- ДВ — все остальные выплаты (премии, дополнительные заработные платы).

Таблица 3.2 – Расчет фонда оплаты труда

Специальность	Оклад	Премия 30%	Надбавки (регио- нальные, за стаж) 50%	Итого	Кол-во сотруд- ников	Годовой ФОТ
Уборщик служебных помещений	11671	3501,3	5835,5	21007,8	12	3 0251 23,2
Рабочий по обслуживанию зданий	15994	4798,2	7997	28789,2	1	345 470,4
Слесарь сантехник 6 разряда	18040	5412	9020	32472	2	779 328
Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования 6 разряда	18040	5412	9020	32472	2	779 328
Слесарь по ремонту и обслуживанию систем вентиляции и кондиционирования	18040	5412	9020	32472	1	389 664

Затраты на социальное страхование 30% от ФОТ

Таблица 3.3 – Расчет ФОТ с учетом затрат на социальное страхование

Специальность	Годовой ФОТ	Отчисления на соц. Нужды 30%	Итого
Уборщик служебных помещений	3 0251 23,2	907 536,96	3 932 660,16
Рабочий по обслуживанию зданий	345 470,4	103 641,12	449 111,52
Слесарь сантехник 6 разряда	779 328	233 798,4	1 013 126,40
Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования 6 разряда	779 328	233 798,4	1 013 126,40
Слесарь по ремонту и обслуживанию систем вентиляции и кондиционирования	389 664	116 899,2	506 563,20

Затраты на спецодежду, инвентарь, расходы на охрану труда и подготовку кадров, расходные материалы (для клининговых услуг) приняты как по фактическим расходам 2016 года с учетом коэффициента инфляции – 5,4%.

Таблица 3.3 – Затраты на спецодежду, инвентарь, охрану труда

	Спецодежда тыс. руб.	Инвентарь тыс. руб.	Расходные материалы тыс. руб.	Расходы на СИЗ, повышение ква- лификации, тыс. руб.	Всего расходов, тыс. руб.
Клининговые ус- луги	49,47	38,6	480,00	19,86	568,07
Обслуживание санитарно – тех- нических систем	9,50	16,43	-	3,26	29,19
Обслуживание электроустановок	7,3	19,78	-	8,40	35,48

Косвенные затраты на выполнение функций.

К косвенным затратам относятся управленческие затраты, затраты на содержание помещений для размещения персонала, подсобные помещения к расчету не принимаются так как при выполнении работ аутсорсинговой компанией они будут задействованы.

Изменение управленческих затрат оценить достаточно сложно и учитывая, что помимо снижения трудозатрат на взаимодействие с персоналом произойдет и увеличение трудозатрат связанное с организацией закупочных процедур и приемкой работ изменение управленческих трудозатрат к расчетам не принимаются.

Затраты на содержание помещений определим пропорционально площади помещений занимаемой сотрудниками и годовыми расходами на содержание здания.

Затраты на коммунальные услуги определим пропорционально площади помещений занимаемых персоналом, общей площади здания и расходов на коммунальные ресурсы.

Расходы на коммунальные услуги за год – 7 353 860 руб.

Затраты на коммунальные услуги по направлению клининг

Соотношение площадей $44/8000 = 0,0055$

Расходы $0,0055 \times 7\,353\,860 = 40\,446,23$ руб. в год.

Затраты на коммунальные услуги по направлению обслуживание санитарно технических систем

Соотношение площадей $18/8000 = 0,00225$

Расходы $0,00225 \times 7\,353\,860 = 16\,546,18$ руб. в год.

Затраты на коммунальные услуги по направлению обслуживание санитарно технических систем

Соотношение площадей $18/8000 = 0,00225$

Расходы $0,00225 \times 7\,353\,860 = 16\,546,18$ руб. в год.

Затраты на коммунальные услуги по направлению обслуживание электроустановок

Соотношение площадей $8/8000 = 0,001$

Расходы $0,001 \times 7\,353\,860 = 7\,353,86$ руб. в год.

Затраты на уборку помещений определим общие затраты на уборку задания – 4 949 840 руб. в год. Затраты на уборку помещений определим пропорционально площади.

Затраты на уборку помещений по направлению клининг

Соотношение площадей $44/8000 = 0,0055$

Расходы $0,0055 \times 4\,949\,840 = 27\,224,12$ руб. в год.

Затраты на уборку помещений по направлению обслуживание санитарно - технических систем

Соотношение площадей $18/8000 = 0,00225$

Расходы $0,00225 \times 4\,949\,840 = 11\,137,14$ руб. в год.

Затраты на уборку помещений по направлению обслуживание электроустановок

Соотношение площадей $8/8000 = 0,001$

Расходы $0,001 \times 4\,949\,840 = 4\,949,84$ руб. в год.

Таблица 3.4 - Общие расходы на выполнение работ с привлечением ресурсов организации

	Затраты на оплату труда и соц. страхование	Затраты на инвентарь, спецодежду,	Косвенные затраты на выполнение функции	Всего расходов, тыс. руб.
Клининговые услуги	4 381,77	568,07	58,48	5 008,32
Обслуживание санитарно-технических систем	1 519,69	29,19	27,68	1 576,56
Обслуживание электроустановок	1 013, 13	35,48	12,30	1060,91

Определим Z_a — стоимость приобретения аутсорсинг-проекта, выполняемого сторонним агентом как среднюю по объектам со схожими параметрами с учетом их приведения к площади рассматриваемого объекта по данным сайта госзакупки <http://www.zakupki.gov.ru/>

Таблица 3.4 - Расходы на выполнение работ с привлечением аутсорсинговой компании

	Средняя стоимость услуги тыс. руб.
Клининговые услуги	4 580
Обслуживание санитарно – технических систем	1380
Обслуживание электроустановок	1115

Определим коэффициент \mathcal{E}_a для каждого направления:

$$\text{Клининговые услуги} \quad \mathcal{E}_a = \frac{5008,32}{4580,00} = 1,09$$

$$\text{Услуги по обслуживанию санитарных инженерных систем} \quad \mathcal{E}_a = \frac{1576,56}{1380,00} = 1,14$$

$$\text{Услуги по обслуживанию электроустановок} \quad \mathcal{E}_a = \frac{1060,91}{1115} = 0,9$$

По результатам расчетов можно сделать выводы о целесообразности передачи функций по клининговым работам и обслуживанию санитарно – технических систем на аутсорсинг.

3.2 Реализация мероприятий по энергосбережению.

Результаты анализа сметы расходов свидетельствуют о постоянстве расходов на коммунальные услуги. Учитывая значительный рост тарифов на электроэнергию с 3,96 руб. за кВт×ч в 2014 году до 4,98 руб. за кВт×ч в 2017 году рост за указанный период составил более 25%. Значительное изменение стоимости электроэнергии произошло в 2017 году рост к 2016 на 17%.

Рассмотрим тенденцию изменения расходов электроэнергии за указанный период по объекту комплекс зданий Отделения-НБ Республики Хакасия:

Год	Годовой расход электроэнергии, кВтч	Среднемесячный расход электро-энергии, кВт×ч	Изменение потребления %
2014	1 659 600	138 300	100
2015	1 569 600	130 800	94,57
2016	1 464 000	122 000	88,21

По приведенным данным прослеживается устойчивое снижение энергопотребления за 2 года на 12%. Отчасти снижение энергопотребления обусловлено оптимизацией штатной численности Отделения и сокращением количества рабочих мест. Однако учитывая офисный характер работы основной части сотрудников и продолжающуюся эксплуатацию основного оборудования (серверные, технологическое оборудование кассового узла, системы вентиляции и кондиционирования воздуха, электроосвещение) основной причиной снижения энергопотребления можно считать реализацию мероприятий по энергосбережению. Мероприятия по энергосбережению Отделением – НБ республики Хакасия разработаны и реализуются в соответствии с требованиями Федерального закона "Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" от 23.11.2009 N 261-ФЗ (с изменениями).

Основные мероприятия программы энергосбережения: замена источников света (светильники с лампами накаливания и люминесцентных светильников) на

светодиодные светильники. Применение частотно регулируемого электропривода (циркуляционные насосы, вентиляция). Настройка оптимальных режимов работы систем вентиляции и кондиционирования воздуха.

Определим экономическую эффективность применения светодиодных светильников.

Суточный расход электроэнергии на электроосвещение

$W = P \times t \times K_c$, где P – мощность светильника; $t=8$ – время работы в течении суток, $K_c = 0,9$ коэффициент спроса учитывающий периоды отключения светильника в течении рабочего дня.

Для люминесцентного светильника $P = 0,08$ кВт

Суточный расход электроэнергии люминесцентным светильником

$$W = 0,08 \times 8 \times 0,9 = 0,576 \text{ кВт}\cdot\text{ч}$$

Для люминесцентного светильника $P_{л} = 0,08$ кВт

Суточный расход электроэнергии светодиодного светильника с аналогичными характеристиками светового потока.

Для люминесцентного светильника $P_c = 0,036$ кВт

$$W = 0,036 \times 8 \times 0,9 = 0,26 \text{ кВт}\cdot\text{ч}$$

Замена светильников приводит к двукратной экономии электроэнергии на электроосвещение.

Определим годовую экономию электроэнергии с использованием светодиодного светильника.

$W_{г} = (P_{л} - P_c) \times T_{г} \times K_c$, где $T_{г}$ – число часов использования светильника в год

$T_{г} = 1973$ часа (согласно производственному календарю).

$$W_{г} = (0,08 - 0,036) \times 1973 \times 0,9 = 86,81 \text{ кВт}\cdot\text{ч}$$

Стоимость сэкономленной электроэнергии в год:

$$P = 86,81 \times 4,98 = 432,31 \text{ руб.}$$

Помимо экономии электроэнергии при использовании светодиодных светильников возникает экономия на расходных материалах – лампах (срок службы пускорегулирующих устройств люминесцентных и светодиодных светильников примерно одинаков). Средний срок службы люминесцентной лампы – 8000 ча-

сов, то есть для наиболее распространенного светильника типа “Амстронг” с 4 лампами потребуется замена одной лампы в год ($8000/1973 = 4,05$; $4,05/4=1$). Средняя стоимость лампы с учетом услуг по демеркуризации составит 97 руб. Срок службы светодиодов составляет порядка 40 000 часов что превышает ресурс службы светильника ($50000/1973 = 25$, срок службы светильника 10 - 15 лет).

Общая экономия в год при замене одного светильника $P = 432,31 + 97 = 529,31$ руб.

Средняя стоимость светодиодного офисного светильника отвечающего требованиям СанПиН 2.2.1/2.1.1.1278-03 составляет – 4 000 руб.

Срок окупаемости $T = И/Д = 4000/529,31 = 7,5$ лет.

Срок окупаемости значителен поэтому рекомендуется кроме того не приняты к расчету затраты на демонтажные и монтажные работы, поэтому целесообразно выполнять замену светильников в ходе текущего ремонта. Планируется замена выработавших ресурс светильников со срок эксплуатации более 15 лет. Учитывая среднюю стоимость люминесцентных светильников соответствующих требованиям СанПиН – 2000 руб.

Срок окупаемости при применении светодиодных светильников сократится до приемлемых – 3,75 лет.

Учитывая значительный объем подлежащих замене светильников порядка 1000 шт.

Экономия финансовых средств составит $529,31 \times 1000 = 529\,310$ руб. в год.

Заключение

Важнейшими причинами применения аутсорсинга являются стремление к увеличению производительности труда при уменьшении затрат и желание сфокусироваться на основной деятельности для достижения конкурентных преимуществ за счёт снижения издержек при увеличении эффективности производства. Кроме того, аутсорсинг позволяет ускорить сроки выполнения работ, а также облегчает доступ к новым технологиям и к специальному оборудованию

Аутсорсинг является инструментом стратегического совершенствования организации, действенность которого подтверждена зарубежным и отечественным опытом. Эффект от применения аутсорсинга, по оценкам различных экспертов, позволят заказчику сократить операционные затраты примерно на 35% и повысить прибыльность капитала в среднем на 6% при одновременном ускорении темпов роста доходов.

Сосредоточенность компании на основной задаче приводит к существенному повышению качества товаров или предоставляемых услуг. Этому способствует и специализация аутсорсинговой компании на собственной узкопрофильной функции. При распределении обязанностей по специализациям, совокупные результаты оказываются лучше. «Чтобы выработать целостное представление об инструменте аутсорсинга и грамотно его применять, следует отойти от привычной для каждого управленца сосредоточенности исключительно на финансовой стороне вопроса и научиться мыслить глобально»

Одним из самых существенных преимуществ аутсорсинга является гибкость и грамотное управление рисками. Передавая часть своих бизнес-процессов аутсорсинговой компании, автоматически передаются и сопутствующие риски. В то же время аутсорсинговая компания, имеющая ряд клиентов, легче переживает экономические кризисы, что позволяет сохранить качество товаров и услуг на должном уровне.

«Финансовые показатели нельзя считать достаточно надёжными параметрами для определения эффективности аутсорсинга. При ближайшем рассмотрении причинно-следственная связь, которую стремятся провести между аутсорсингом и финансовыми показателями, оказывается чересчур неявной, перегруженной другими переменными»

Только взвешенная оценка эффекта передачи функций организации на аутсорсинг с учетом особенностей организации и экономического эффекта позволяет достигать необходимых результатов.

Внедрение мероприятий по энергосбережению так же требует взвешенного подхода учитывающего необходимость значительных финансовых вложений на внедрение энергосберегающего оборудования. Однако учитывая постоянный и значительный рост затрат на коммунальные услуги необходимо учитывать возможности внедрения энергоэффективных технологий особенно при планировании текущих и капитальных ремонтов объектов.

Список использованных источников

1. Аббасов, С. А. оглы Эффективное управление денежными потоками как важный рычаг финансового менеджмента / Аббасов Сарвар Алыджан оглы // Российское предпринимательство. – 2013. – № 14 (236). – С. 84-90.
2. Алавердов А.Р. Персональный менеджмент в финансово-кредитных организациях: Учебно-практическое пособие. –М.: Изд. центр ЕАОИ, 2007. – 142 с.
3. Анализ финансовой отчетности: Учеб. пособие / О.В. Ефимова [и др.]. – М.: Омега-Л, 2013. – 388 с.
4. Анализ финансовой отчетности: Учебник / Под ред. М.А. Вахрушиной, Н.С. Пласковой. – М.: Вузовский учебник, 2012. – 367 с.
5. Ангеловская, А.А. Анализ формирования денежных потоков по МСФО и российским стандартам // Международный бухгалтерский учет. 2013. № 3. С. 47 – 51.
6. Бадмаева, Д.Г. Методика анализа платежеспособности коммерческой организации // II Международная научно-практическая конференция: Сборник научных трудов. Киев: Киевский национальный экономический ун-т им. В. Гетьмана, 2012.
7. Бадмаева, Д.Г. Платежеспособность коммерческой организации: финансовый анализ // Аудиторские ведомости. – 2014. – № 1. – С. 56-62.
8. Банк, В. Р. Финансовый анализ: Учеб. пособие / В.Р. Банк, А.В. Тарскина. – М.: Проспект, 2013. – 352 с.
9. Белотелова Н. П. Деньги. Кредит. Банки: Учебник / Н. П. Белотелова, Ж. С. Белотелова. — 4-е изд. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. — 400 с.
10. Бердникова, Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие для вузов / Т. Б. Бердникова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 214 с.
11. Бланк, И. А. Управление активами / И. А. Бланк. – Киев: Ника-Центр: Эльга, 2012. – 720 с.
12. Бочаров, В. В. Финансовый анализ: Учеб. пособие / В. В. Бочаров – СПб. : Питер, 2014. – 240 с.
13. Бочаров, В.В. Коммерческое бюджетирование. – СПб.: Питер, 2013. – 346 с.
14. Брусов, П. Н. Финансовый менеджмент. Финансовое планирование: учебное пособие для студентов, обучающихся по специальностям «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» / П. Н. Брусов, Т. В. Филатова. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2013. – 232 с.
15. Бычкова, С.М., Бадмаева Д.Г. Методика анализа денежных средств и денежных потоков организации // Международный бухгалтерский учет. – 2014. – № 21. – С. 23-29.
16. Варламова, М.А. Финансовый менеджмент: учебное пособие / М.А. Варламова. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 304 с.

17. Власов, А.В. Концепция управления денежными потоками в системе финансового менеджмента организации // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. – 2015. – № 4. – С. 32-37.
18. Галиева Г. Ф. Механизмы перехода на инновационный путь развития: Монография. – М.: Креативная экономика, 2012. – 160 с.: ил.
19. Гукова А.В., Аникина И.Д., Беков Р.С. Управление предприятием: финансовые и инвестиционные решения: учеб. пособие / А.В. Гукова, И.Д. Аникина, Р.С. Беков. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 184 с.: ил.
20. Ильин В.В. Управление бизнесом: системная модель. Практическое пособие[Электронный ресурс] / В. В. Ильин. — Эл. изд. — Электрон. текстовые дан. (1 файл pdf : 361 с.). — М. : Агентство электронных изданий «Интермедиатор», 2015.
21. Исаева Е.А. Банковское дело: учебно-практическое пособие / Е.А. Исаева. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2011. – 317 с.
22. Кожухар В. М. Инновационный менеджмент: Учебное пособие /В. М. Кожухар. — М.: Издательско торговая корпорация «Дашков и К°», 2012. — 292 с.
23. Ксенофонтова Х.З. Компетенции управленческого персонала: теория и методология развития: Монография. – М.: Креативная экономика, 2011. – 184 с.: ил.
24. Кургузов В.В. Банковский актуариат и риск-менеджмент / В.В. Кургузов. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 368 с.:
25. Мануйленко В.В. Оценка экономического капитала банка в условиях развития интенсивной модели российского банковского сектора, 2013. – 176 с.: ил.
26. Москвин В.А. Оптимизация затрат труда и карьера в бизнесе: Рекомендации для предприятий и банков. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 320 с.: ил.
27. Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг / Джозеф Синки-мл. ; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 1018 с.